



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku  
Analysis of Competitiveness of the Chosen Company

Student: Klára Holleschová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Klára Holleschová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
**Analysis of Competitiveness of the Chosen Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko – metodologická východiska konkurenceschopnosti
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
  5. Vyhodnocení a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.  
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

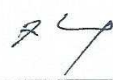
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....  
Klára Holleschová

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD. za odborné rady, cenné připomínky a podporu při psaní práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti.....</b>	<b>5</b>
2.1	Podnikání a podnik .....	5
2.2	Franchising.....	6
2.3	Pojetí konkurence .....	7
2.4	Konkurenceschopnost .....	8
2.5	Konkurenční výhoda .....	9
2.6	Okolí podniku a podnikatelské prostředí .....	10
2.7	Analýza vnějšího podnikatelského prostředí.....	14
2.7.1	PESTLE analýza .....	14
2.7.2	Porterův model pěti sil .....	18
2.8	Analýza vnitřního podnikatelského prostředí .....	22
2.8.1	Finanční analýza .....	22
2.9	SWOT analýza .....	26
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku.....</b>	<b>29</b>
3.1	Základní informace .....	29
3.2	Franchisový koncept Fruitismo.....	30
3.2.1	Historie .....	31
3.2.2	Fruitismo v Moravskoslezském kraji .....	31
<b>4</b>	<b>Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti .....</b>	<b>32</b>
4.1	PESTLE analýza.....	32
4.1.1	Politické faktory.....	32
4.1.2	Ekonomické faktory.....	33
4.1.3	Sociálně-demografické faktory.....	37
4.1.4	Technicko-technologické faktory .....	40

4.1.5	Legislativní faktory.....	41
4.1.6	Ekologické faktory .....	42
4.2	Porterův model pěti sil .....	43
4.2.1	Zákazníci .....	43
4.2.2	Dodavatelé .....	43
4.2.3	Substituty.....	44
4.2.4	Potenciální konkurence .....	45
4.2.5	Stávající konkurence.....	45
4.3	Srovnání UGO fresh baru a Fruitisimo.....	46
4.4	Finanční analýza.....	50
4.5	SWOT analýza .....	53
<b>5</b>	<b>Vyhodnocení a doporučení.....</b>	<b>55</b>
5.1	Otevření nové pobočky Fruitisimo v Opavě .....	57
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>66</b>
	<b>Prohlášení o zpracování výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Konkurence v dnešní době stále roste, a to především vlivem globalizace. Pro podnik je stále více náročnější přizpůsobit se a reagovat na stále rychle měnící se prostředí. Mnohdy nestačí jen kvalitní produkt, ale je potřeba mnohem více – neustálé sledování konkurence, potřeb zákazníků, využívání nových technologií a v neposlední řadě efektivní využívání marketingu. Východiskem pro udržení místa na trhu je neustálá analýza podnikového okolí, zdrojů a uvědomování si silných i slabých stránek podniku.

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku. Vybraným podnikem je společnost EFSETE s. r. o., která se zabývá především poskytováním outsourcingu v mnoha oblastech. Konkurenceschopnost bude zjišťována ne za celou společnost EFSETE s. r. o., ale pouze na jednom z projektů portfolia společnosti a tím je projekt EFSETE Gastro, ve kterém EFSETE je franchisantem společnosti Fruitissimo Fresh s. r. o. Fruitissimo je síť ovocných barů působících nejen v České republice, ale i na Slovensku a v Maďarsku. EFSETE vlastní franchisingovou licenci dvou poboček v Moravskoslezském kraji, jejichž konkurenceschopnost bude tato práce posuzovat.

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti EFSETE v gastro oblasti v Moravskoslezském kraji, kde v současné době má franchisovou smlouvu se společností Fruitissimo Fresh s. r. o. Tato práce posoudí silné a slabé stránky podniku, příležitosti i ohrožení na trhu. Dále identifikuje konkurenční okolí podniku, hlavní konkurenty a možnou konkurenční výhodu na trhu. Skrze tyto prostředky souhrnně zanalyzuje současnou situaci v oblasti konkurenceschopnosti a navrhne možné řešení zlepšení dosavadních skutečností nebo nalezení nového potenciálu, a tím i zlepšení celkového postavení firmy na trhu.

V teoreticko-metodologické části jsou vymezeny pojmy podnikání, podnik, franchising, podnikové okolí, a především definice konkurence, konkurenceschopnosti a s tím i související konkurenční výhody. Dále v této kapitole práce jsou popsány jednotlivé metody analýzy konkurenceschopnosti. Jedná se především o vybrané metody analýzy podnikového okolí – vnějšího i vnitřního.

Další část práce obsahuje charakteristiku společnosti EFSETE s. r. o. Jde především o základní představení činnosti EFSETE. Dále je v této kapitole představen franchisový koncept Fruitissimo, jehož licenci vlastní EFSETE.



V aplikační části budou jednotlivé metody pro analýzu konkurence a konkurenceschopnosti aplikovány na pobočky Fruitisimo v Moravskoslezském kraji. Faktory makroprostředí podniků budou nalezeny metodou PESTLE analýzy. Mezoprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále bude koncept Fruitisimo srovnán s velkým konkurentem, kterým je značka UGO. Srovnání bude založeno také na finanční analýze obou podniků. V poslední kapitole budou navržena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti franchisového konceptu Fruitisimo v Moravskoslezském kraji, provozovaného společností EFSETE s. r. o.

## 2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

Tato kapitola vysvětluje základní pojmy související s konkurenceschopností a podnikem. Charakterizuje pojmy podnikání, podnik, franchising, podnikové okolí. Dále popisuje a vysvětluje metody zabývající se analýzou podnikového okolí.

### 2.1 Podnikání a podnik

Dle již neplatného obchodního zákoníku bylo **podnikání** definováno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku*“ (zákon č. 513/1991 Sb., § 2, 2013, s. 7). V současné době podnikání a osobu podnikatele definuje NOZ takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, 2015, s. 50).

Synek, Kislingerová (2015) uvádí, že podstata podnikání je založena na těchto podstatných rysech:

- základním rysem je snaha o zhodnocení kapitálu,
- zisk se vytváří uspokojováním zákazníků a na základě koupěschopné poptávky,
- při začátku podnikání je vložen do podniku kapitál,
- podniku jde o minimalizaci rizika na trhu.

V podnikání by nemělo jít pouze o jednostrannou ziskovou orientaci, ale o celkovou podnikatelskou filozofii a společenské poslání podniku, s kterým jsou spjaty zainteresované osoby tzv. stakeholders – zákazníci, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci apod. Nerespektování existence zájmových skupin podniku vede k sociální dysfunkčnosti a ke ztrátě jeho identity.

**Podnik** z hlediska legislativy je uveden v NOZ pod názvem obchodní závod. Dříve obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb. používal pojem podnik. Úprava v NOZ je méně rozsáhlá oproti dřívějšímu obchodnímu zákoníku. Za zjednodušení stojí zrušení úpravy o smlouvě o prodeji majetku podniku a podřazení pod úpravu kupní smlouvy. Tímto došlo k sjednocení smluvních typů v rámci soukromého práva. Dle definice NOZ je obchodní závod vymezen jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho*

provozu“ (zákon č. 89/2012 Sb., §502, 2015, s. 58). V oblasti podnikové ekonomiky se definice a pohledy na podnik stále vyvíjí a neexistuje jediná uzavřená definice.

Dle Dvořáček, Slunčík (2012) je podnik subjekt, který vykonává činnost související v nabízení zboží nebo služeb na trhu. Není ovšem důležité, zda podnik dosahuje zisku či ztráty. Není rozhodující ani forma podnikání. Základem pro podnik je přežít a uchovávat se jako podnik.

Z pohledu Synek, Kislingerová (2015, s. 5) je podnik „*instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání*“.

Ze sociálního pohledu je primárním cílem podniku uspokojování specifických lidských potřeb. Tento cíl je zajišťován lidmi, a proto se lze na podnik dívat jako na sociální celek, který je začleněn do kontextu společnosti (Kašík, 2013).

## 2.2 Franchising

V kapitole 2.2 je vymezen v současné době se stále více rozšiřující franchising. Franchising je forma podnikání využívaná především v oblasti malého a středního podnikání. Nejčastěji se franchising uplatňuje v obchodě a gastronomii. Podnikání formou franchisingu sebou nese řadu výhod, ale i nevýhod.

Dle Řezníčková (2009) neexistuje jednotná definice pro pojem franchising. Nejlépe franchising vystihují definice Německého franchisingového svazu, a především Evropská franchisingová federace. Definice Německého franchisingového svazu uvádí, že franchising je vertikálně – kooperativně organizovaný systém odbytu právně samostatných podnikatelů na bázi dlouhodobých smluvních závazků.

Výstižnou definicí dle Evropské franchisingové federace je charakteristika franchisingu jako odbytového systému, který zprostředkovává uvádění výrobků, služeb nebo technologií na trh. Základem franchisingu je dlouhodobý smluvní vztah, který upravuje nepřetržitou a úzkou spolupráci právně a finančně nezávislých a samostatných podniků, tedy franchisingového poskytovatele a franchisingového příjemce a jeho předmětem je frančíza. Frančíza je pak licence, která opravňuje franchisingového příjemce (franchisanta) k provozování obchodní činnosti v souladu s koncepcí franchisingového poskytovatele (franchisora). Tuto definici používá i Česká asociace franchisingu (Mulačová, Mulač, 2013).

Z těchto definic lze shrnout, franchising je forma podnikání založena na vytváření kooperačních vztahů. Jedná se o vertikální spolupráci velkých a malých podniků. Franchisor je majitelem podnikatelského konceptu, který se pak stává předmětem obchodu. Franchisant se stává partnerem a kupuje od franchisora určitý, již vytvořený koncept a ochranou známku.

Vzájemné vztahy mezi franchisorem a franchisantem jsou pak upraveny ve franchisové smlouvě. Tato vzájemná spolupráce má pro obě strany své výhody i nevýhody (Řezníčková, 2009).

Pro franchisora je výhodou expanze s minimálním kapitálovým vkladem, využití lepších znalostí franchisanta na regionálním trhu, vytvoření vlastní odbytové sítě, získávání příjmů pro vývoj know-how, kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků či služeb a další. Naopak nevýhodou je nižší míra kontroly, boj s prosazováním vlastních výrobků franchisanta nebo nedodržování požadovaného standartu franchisantem.

Výhodou pro franchisanta je rychlý přístup na trh, snížení rizika nebo získání osvědčené marketingové koncepce. Dále je to získání bezplatného školení franchisorem, vyzkoušený sortiment, a především možnost podnikání pod zavedeným obchodním jménem na trhu. Nevýhodou je kontrola franchisorem, částečné omezení podnikatelské samostatnosti nebo povinnost platit poplatky franchisorovi.

Poplatky se obvykle skládají z těchto položek (Řezníčková, 2009):

- počáteční vstupní poplatek za poskytnutí franchisové licence,
- průběžný poplatek, který je stanoven procentuálně z hrubého příjmu franchisanta za užívání franchisorových práv,
- příspěvek na reklamu pro rozvoj reklamy a vytvoření reklamních materiálů.

## 2.3 Pojetí konkurence

Pojem konkurence je ve slovníku cizích slov (Vebrová, Krajíček, 2006, s. 185) vysvětlen jako „*hospodářská soutěž, soutěžení, rivalita, soupeření*“. Přesně definovat pojem konkurence je velice složité a neexistuje jednotná definice. Konkurenci lze zjednodušeně popsat jako vztah dvou a více subjektů, tedy konkurentů (Mikoláš, 2005).

Jurečka (2010, s. 171) definuje konkurenci jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu*“. Z mikroekonomického pohledu lze dle Mikoláš (2005) konkurenci rozdělit na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky.

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou je střet zájmu mezi nakupujícím a prodávajícím. Nakupující chce za nejnižší cenu uspokojit svou potřebu. Naproti tomu prodávající chce maximalizovat zisk z prodaných produktů. Rovnovážný stav je nalezení kompromisu mezi prodávajícím a nakupujícím, kdy obě strany do jisté míry uspokojí své potřeby.

Konkurence na straně poptávky se týká nakupujících na trhu. Každý z nich chce nakoupit co nejlevněji a co nejvíce. Pokud konkurence roste, dochází k převisu poptávky nad nabídkou. Tento stav vede k zvyšování cen. Naopak v případě převahy nabídky nad poptávkou tato konkurence ztrácí význam.

Konkurence na straně nabídky působí mezi prodávajícími. Každý z nich chce prodávat za nejlepších podmínek a co s největším ziskem. Dále se snaží oslabovat pozici svých konkurentů. V případě, že nabídka je menší než poptávka, vede k poklesu cen. Konkurenci na straně nabídky se dále dělí na konkurenci cenovou a necenovou. Základem cenové konkurence je rozlišování cen produktů. Tedy prodávající nejčastěji snižují své ceny a tím přilákají více nakupujících. V necenové konkurenci jde o důraz na image značky, použité technologie, a především o efektivní marketing.

Dle Kotler, Keller (2013, s. 41) „*konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem*“. Toto tvrzení vidí ohrožení nejen ze strany stejné nabídky produktů konkurence, ale klade důraz na možnost využití substitutů. Proto je důležité, aby podnik neopomenul hrozbu možných substitutů.

Porter upozorňuje, že konkurence neznamena pouze přímý boj mezi soupeři, ale smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Nejde jen o snahu porazit jiný podnik nebo realizovat konkrétní prodej. Konkurenční jednání ve smyslu dosáhnout zisku je mnohem složitější. Podniky soutěží o své zisky nejen se svými soupeři (konkurenty), ale o zisky bojují i se svými zákazníky, dodavateli, jinými podniky vyrábějícími možné substituty a také s potenciální konkurencí (Magretta, 2012).

## **2.4 Konkurenceschopnost**

S pojmem konkurence souvisí pojem konkurenceschopnost podniku. Definovat konkurenceschopnost není snadné a neexistuje jednotná definice. Konkurenceschopnost lze definovat na makroekonomické i mikroekonomické úrovni. V podkapitole 2.4 je konkurenceschopnost definována na mikroekonomické úrovni, tedy na úrovni podniku.

Dle Mikoláš (2005) je konkurenceschopnost jednou z podob podnikatelského potenciálu. Tento potenciál se vyznačuje všeobecnými a speciálními charakteristikami. Všeobecnou charakteristikou je potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může být. Jedná se o pravděpodobnou změnu, která vyvolává tlak jak na konkurenci, tak na podnik samotný. Speciální charakteristikou je pak zřetelný potenciál, omezující nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy – je zde zřetelný konkurent na straně potřeby nebo na straně nabídky.

*„Konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak se nejedná o konkurenceschopnost. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnosti vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru“* (Mikoláš, 2005, s. 64).

Dle Portera je rozšířená mylná představa o konkurenci, která považuje jako základ úspěchu boje s konkurencí „být nejlepší“. Lepším přístupem ke konkurenci je být jedinečným. Být jedinečným znamená dosahovat vyšší návratnosti, uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků, soustředit se na zisky a konkurovat prostřednictvím inovací. Pokud je podnik jedinečným, pak si může účtovat vyšší ceny v důsledku toho, že budou nabízet odlišné výrobky nebo služby (Magretta, 2012).

## **2.5 Konkurenční výhoda**

Studiem konkurenční výhody se začal v 30. letech 20. století systematicky zabývat Joseph Schumpeter, který dospěl k závěru, že podniky oproti konkurenci musí vyrábět jiné výrobky nebo stejné, ale jiným způsobem. Až do 80. let 20. století se uplatňovala především tzv. výrobková inovace, která postupně přestávala být zárukou konkurenční výhody vzhledem k časté imitaci a zrychlování životního cyklu výrobku (Kislingerová, 2008).

Jiný pohled na konkurenční výhodu má Michael Porter, jak uvádí Magretta (2012). Dle Magretta (2012) Porterovo pojetí konkurenční výhody neznámá pouhý nástroj boje se soupeři v daném odvětví, ale je to především pojem vytváření mimořádné hodnoty. *„Skutečná konkurenční výhoda znamená dosahování nižších nákladů nebo účtování vyšších cen, popřípadě kombinace obojího“* (Magretta, 2012, s. 67). Základem nalezení konkurenční výhody je analýza hodnotového řetězce podniku. Zásadní je možnost vyrábět stejné výrobky jiným způsobem, a to na základě identifikace aktivit v podniku a jejich lepším využitím. Konkurenční výhoda vyplývající z vnitřních aktivit podniku je odolná vůči imitaci, jelikož je především v kratším období neviditelná.

Dle Keřkovský, Vykypěl (2006) mohou konkurenční výhody pramenit z nabídky širokého sortimentu výrobku vzhledem ke konkurentům, z vysoké technické úrovně a kvality výrobků, z nízkých nákladů a cen, z dobrého jména značky, ze spolupráce se spolehlivými dodavateli, z přístupu k ojedinělým zdrojům, z vlastnictví know-how aj.

*„Konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, díváme-li se na podnik jako celek. Je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky“* (Kislingerová, 2008, s. 47).

## 2.6 Okolí podniku a podnikatelské prostředí

V této podkapitole je vymezeno a podnikatelské prostředí neboli okolí a jeho soudobý charakter. Dále obsahuje členění prostředí dle jednotlivých autorů, jelikož neexistuje jednotný přístup a terminologie pro tuto problematiku. Přístupy autorů se liší v úrovních členění prostředí a ve vymezených faktorech. Většina autorů se shoduje v rozdělení na vnější (externí) a vnitřní (interní) prostředí podniku. Často se využívá dělení vnějšího prostředí na neovlivnitelné makroprostředí a mikroprostředí, které podnik může do jisté míry ovlivnit. Vnitřní prostředí je pak chápáno jako podnik samotný a v souvislosti s ním i jeho zdroje. Jiní autoři strukturují prostředí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí, kde makroprostředí je vzdálené, mezoprostředí bližší a mikroprostředí značí vnitřní prostředí podniku.

Soudobý charakter podnikatelského prostředí je založen na propojenosti a otevřenosti pro podnikání a je ovlivněno rozvojem informačních technologií, hyperkonkurencí a především globalizací. Globalizace stírá význam geografické polohy. Informační technologie umožňují rychlý přenos informací i snížení nákladů na komunikaci. Hyperkonkurence znamená konkurenční boj na světových trzích. Také se zkracuje doba mezi inovací a její imitací. Prostředí je chaotické a turbulentní a to znamená, že změny v prostředí nelze předvídat. (Kašík, 2013)

Dle Slunčík, Dvořáček (2012) je okolím podniku vše, co stojí mimo podnik. Podnik lze chápat jako otevřený systém, který je vztahově propojen s okolím, ve kterém působí. Výsledek podniku je značně ovlivněn vnějšími faktory, kterými jsou vstupující příležitosti nebo hrozby. Znalost okolí podniku je důležitá především pro:

- adaptaci v okolí,
- pochopení vztahů, které s okolím souvisejí,
- možnost ovlivnění okolí podniku.

Okolí podniku lze rozdělit na dvě složky – **vnější a vnitřní**, viz obr. 2.1. K vnějšímu okolí patří mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje faktory, které může podnik do určité míry ovlivnit. Makrookolí představuje faktory, které působí na podnik, ale podnik je nemůže ovlivnit.

**Obr. 2. 1 Faktory podnikového okolí**



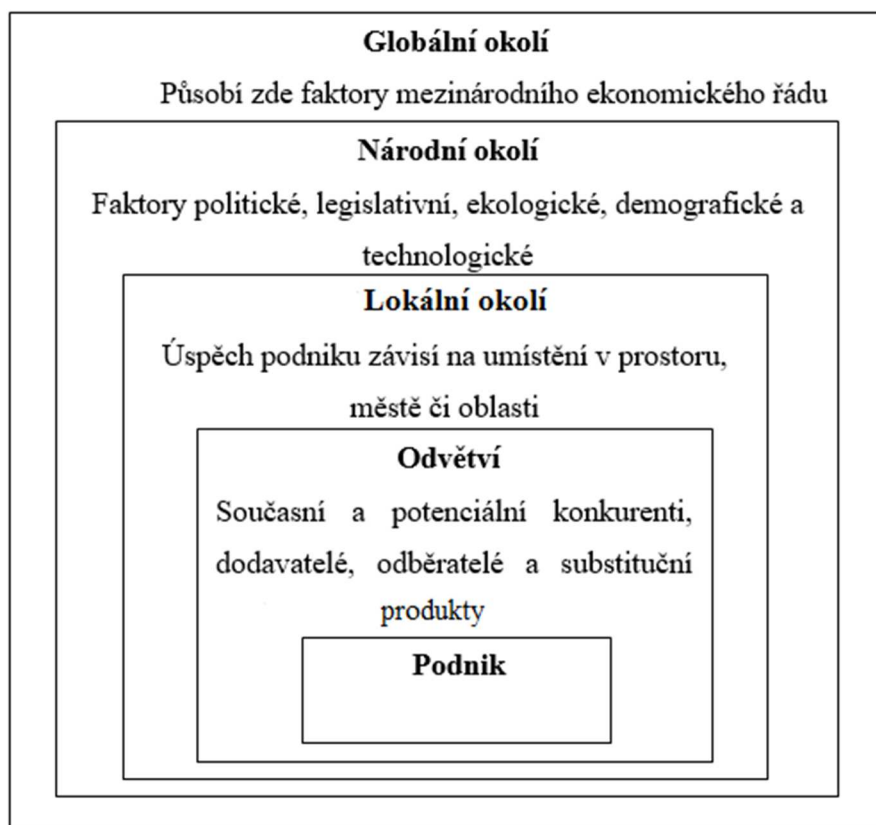
**Zdroj:** Dvořáček, Slunčík (2012, s. 3)

Vnitřní okolí je chápáno jako síly, působící uvnitř podniku. Tyto síly mají specifický dopad na řízení podniku. Zahrnuje veškeré vstupy – práce, suroviny, zkušenosti, data, informace a kapitál. Dále jsou to výstupy podniku – produkty, služby, zisk, odpad a informace. Vnitřním okolím je i transformace mezi vstupy a výstupy, což jsou veškeré podnikatelské operace související s podnikatelskou činností. Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky.

Vnější okolí lze dále rozdělit na odvětví podniku, prostředí lokální, národní a globální, viz obr. 2.2. Každý podnik je svou činností součástí určitého odvětví. **Odvětí** je souhrn podniků, které vykonávají stejnou podnikatelskou činnost. Faktory, které v odvětví působí, umí podnik do jisté míry ovlivňovat. V rámci lokálního prostředí působí na podnik tzv. lokalizační faktory. Lokalizační faktory lze rozčlenit na faktory tvrdé a měkké. Tvrdým faktorem je například nabídka ploch, výše nájemného, dopravní dostupnost či náklady na životní prostředí v dané lokalitě. Měkkým faktorem je image města, možnost spolupráce v odvětví, sociální infrastruktura či možnost využití volného času. **Národní okolí** představuje prostředí daného státu. Patří zde stabilita a charakter vlády, právní prostředí, sociální charakter společnosti, ekonomická situace a jiné. **Globální okolí** vzniká vlivem procesu globalizace. Konkurenceschopnost se tak pozvedává na světovou úroveň. Podniky jsou nuceny neustále reagovat na nejnovější trendy a přizpůsobovat se jim.



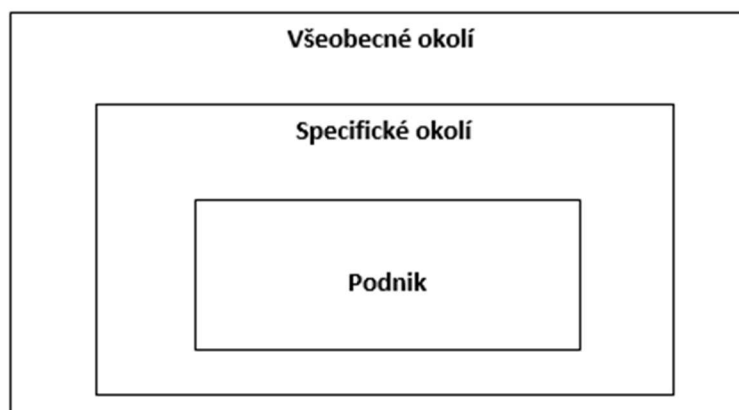
**Obr. 2. 2** Struktura podnikového okolí



**Zdroj:** Dvořáček, Slunčík (2012, s. 7)

Vnější okolí lze také popsat jako okolí specifické i okolí všeobecné, viz obr. 2.3. **Specifické okolí** je spojeno s konkrétním odvětvím, kde podnik působí, zatímco **okolí všeobecné** působí na všechny podniky bez ohledu na odvětví, ve kterém se daný podnik nachází (Dvořáček, Slunčík, 2012).

**Obr. 2. 3** Okolí všeobecné a specifické

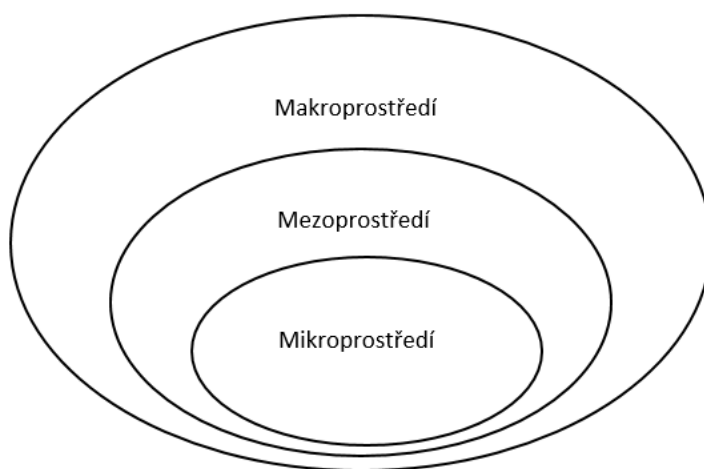


**Zdroj:** Dvořáček, Slunčík, (2012, s. 8)

Kašík, Michalko (1998) dělí vnější podnikatelské prostředí na **makropodnikatelské prostředí**, na které působí makrofaktory a na **mezopodnikatelské prostředí**, ve kterém

působí konkrétní lokální, neboli regionální faktory, viz obr. 2.4. Do makrofaktorů je zahrnut růst nebo pokles výkonu ekonomiky, růst nebo pokles inflace, nezaměstnanost, státní rozpočet atd. Do souboru mezofaktorů lze zařadit technickou a dopravní infrastrukturu, všeobecnou a ekonomickou kulturu, přírodně ekologické faktory, podnikatelskou infrastrukturu či pilotní podnikatelské subjekty. Uvnitř podnikatelského subjektu je tzv. **mikropodnikatelské prostředí**, které je pro každý podnikatelský subjekt specifické. Na toto prostředí působí mikrofaktory, do kterých patří umění vést lidi, uspokojit potřeby, komunikovat s vnějším podnikatelským prostředím, formulovat podnikatelskou filosofii a zajistit identitu a integritu firmy.

**Obr. 2.4 Struktura prostředí dle Kašík, Michalko**



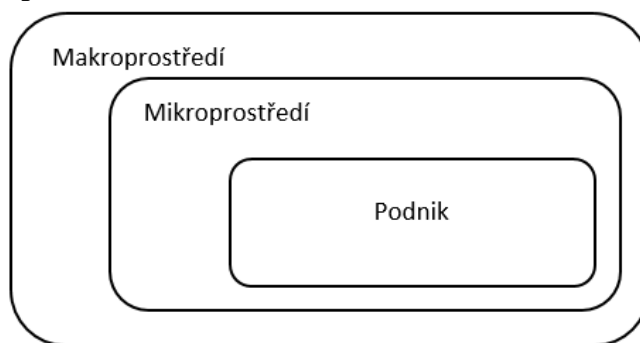
**Zdroj:** Upraveno dle Kašík, Michalko (1998, s. 86)

Fotr (2012) do externího prostředí zahrnuje **makroprostředí**, které nemůže podnik ovlivnit a dále navíc i **mezoprostředí**, které lze částečně ovlivnit. Interní prostředí se nazývá **mikroprostředím**, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. Do mezoprostředí spadá odvětví, ve kterém podnik působí nebo chce rozšířit svou činnost. Podnik musí analyzovat podnikatelské prostředí především, aby znal svoji pozici v prostředí, efektivně reagoval na změny, uměl posoudit potenciál budoucího rozvoje a mohl předvídat chování zákazníků a konkurentů.

Dle Jakubíková (2013) je pro podnik životně důležité se působením prostředí podrobně zabývat. Analýza prostředí je důležitá především pro znalost okolí, předvídání změn a také schopnost na změny včas reagovat. U analýzy prostředí se postupuje dle zásad MAP – mapuj, analyzuj a předvídej. Podnikatelské prostředí se člení na vnější a vnitřní. Vnější prostředí se dále dělí na **makroprostředí** a **mikroprostředí**, viz obr. 2.5. Makroprostředí zahrnuje vlivy demografické, přírodní, legislativní, ekonomické, politické, ekologické, technologické, inovační aj. Mikroprostředí zahrnuje vlivy, které může podnik významně

ovlivnit. Patří zde finanční instituce, pojišťovny, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost aj.

**Obr. 2.5 Struktura prostředí dle Jakubíková**



**Zdroj:** vlastní zpracování dle Jakubíková (2013)

Synek, Kislingarová (2015) uvádí okolí podniku jako významný faktor, který nesmí podnik opomenout při svém rozhodování. Okolí nelze chápat jako statický faktor, ale jako faktor dynamický. Ve vztahu k podniku je okolí vnější síla, kterou podnik může měnit jen omezeně, a to například lobbováním, prosazováním určitých etických norem či ovlivňováním veřejného mínění apod. Dále se musí podnik aktivně zajímat o okolí, aby nebyl zaskočen ve svém rozhodování, a mohl jeho znalost využít ve svůj prospěch. „*Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená*“ (Synek, Kislingarová, 2015, s. 15).

## **2.7 Analýza vnějšího podnikatelského prostředí**

Cílem analýzy vnějšího podnikatelského prostředí je především identifikace faktorů vnějšího prostředí a jejich následné hodnocení pro rozpoznání příležitostí a hrozeb. Je žádoucí získat informace o faktorech vnějšího prostředí, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat podnikatelskou činnost. Mezi využívané metody analýzy makroprostředí patří PEST analýza a její modifikace, diagnostická mise, SPACE analýza a další. Pro analýzu mezoprostředí, které je podnikem ovlivnitelné a obsahuje především stakeholdery, je vhodné využít především Porterův model pěti sil.

### **2.7.1 PESTLE analýza**

Metoda PESTLE patří k analýze makroprostředí, tedy prostředí všeobecné, které podnik nemůže ovlivnit. Zkratka PESTLE vychází z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political, Technical/Technological and Ecological factors. Někdy místo PESTLE je metoda nazývána SLEPTE, STEP nebo PEST, avšak charakteristika faktorů je stejná nebo některý z faktorů chybí.

PESTLE analýza zahrnuje široké spektrum vlivů okolí na podnik. Při identifikaci některých vlivů nemusí být jasné, jak přesně podnik ovlivní, ale důležitá je samotná identifikace vlivů a znalost jevů v případě potenciální změny (Mallya, 2007).

#### **2.7.1.1 Politické faktory**

Tyto faktory především prostřednictvím zákonů a institucí vymezují pravidla pro činnost podniků. Dvořáček, Slunčík (2012) mezi politické faktory zahrnuje:

- typ vlády a její stabilita,
- politika různých politických stran,
- svoboda tisku, úroveň korupce a byrokracie,
- regulace i deregulace ekonomiky,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí.

Úloha státu není jen ovlivňování zákonů a kontrola jejich dodržování, ale i v rozvinutých ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem a také významným spotřebitelem. Státní orgány prostřednictvím státního rozpočtu poptávají zboží a služby. Dále stát do jisté míry kontroluje fungování trhů. Významnou funkcí je formulování hospodářské politiky státu, která může mít podobu podpory malých a středních podniků, exportu nebo vědy a výzkumu. Různé aktivity vlády nebo příslušných orgánů mohou pro podnik vytvářet příležitosti, avšak i hrozby (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### **2.7.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou velmi podstatné a značně podnik ovlivňují. Mění se v průběhu času v závislosti na fázi ekonomického cyklu, hospodářské politice daného státu, na vývoji cen a koupěschopnosti poptávky (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Relativně stabilní jsou pak ukazatele, které pojednávají o charakteru ekonomiky – zda se jedná se ekonomiku tržní nebo centrálně řízenou. Dále za relativně stabilní lze považovat úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky, a především její disponibilní zdroje. Na podnik mají podstatný vliv tyto čtyři makroekonomické indikátory (Lhotský, 2010):

- míra inflace,
- hrubý domácí produkt,
- měnový kurz,
- úroková míra.

**Míra inflace** představuje tempo růstu cenové hladiny. K vyjádření všeobecné cenové hladiny je nejčastěji využíván index spotřebitelských cen, index cen výrobců nebo implicitní cenový deflátor. Jak uvádí Jurečka a kol. (2013, s. 115) „*měření cenové hladiny dle indexu spotřebitelských cen (CPI) je založeno na srovnávání nákladů na nákup typického spotřebního koše výrobků a služeb ve dvou srovnávaných obdobích. Spotřební koš je soubor výrobků a služeb spotřebovávaný typickou domácností*“.

Dle Dvořáček, Slunčík (2012) má inflace vliv na důchody a bohatství. S inflací klesá reálná hodnota peněz a ekonomické subjekty se snaží vhodně investovat namísto držby peněz. Jurečka a kol. (2013) uvádí, že problémem inflace jsou vyšší daňové sazby v důsledku zvyšujících se nominálních příjmů, labilita měnových kurzů, nejistota finančního rozhodování, především o investicích a tím i zbrzdění uzavírání dlouhodobých obchodních smluv.

Výkonnost ekonomiky se nejběžněji měří dle **hrubého domácího produktu**. Jurečka (2013, s. 27) uvádí, že „*Hrubý domácí produkt (HDP, GDP) je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi, bez ohledu na to, kdo tyto faktory vlastní*“. Rozlišujeme nominální v běžných cenách a reálný HDP v cenách stálých (očištěn od inflace).

Vzájemný poměr, v jakém se dvě různé měny směňují, se nazývá **měnový kurz**. Měnový kurz je střet nabídky dané země s poptávkou po určité měně. Měnový kurz pak roste (zhodnocuje se) nebo klesá (znehodnocuje) vůči jiné zemi. Kurz lze ovlivňovat i uměle, a to prostřednictvím Centrální banky. K vyššímu vývozu zboží přispívá devalvace, při které současně dochází také ke zdražení dovozu. Opačný účinek má revalvace, při které vývoz klesá, ale naopak dovoz zlevňuje (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Centrální banka usiluje o makroekonomickou stabilitu, a proto prostřednictvím změn **úrokových sazeb** působí na inflaci. Určuje úrokové sazby pro obchodní banky. Pokud se úroková sazba zvyšuje, dochází k zdražování úvěrů a domácnosti více spoří a tím se snižuje i poptávka po zboží a službách.

Jurečka (2013) vysvětluje **ekonomický cyklus** jako posloupnost pravidelně se opakujících fází vzestupu, poklesu nebo stagnace makroekonomické aktivity – reálného HDP, soukromé a veřejné spotřeby, investiční činnosti a zaměstnanosti. Tento cyklus je neustálý, jednotlivé fáze se střídají a celý proces se opakuje – expanze, vrchol, recese a dno jsou fázemi ekonomického cyklus, který se neustále opakuje.

Dalším ekonomickým ukazatelem je **nezaměstnanost**, která je projevem plýtvání zdroji a nejvíce se projevuje ve fázi recese, kdy je celková poptávka po pracovní síle nízká.

V tomto případě jde o tzv. **cyklickou nezaměstnanost** spojenou s fází ekonomického cyklu. Mimo ekonomický dopad má nezaměstnanost také sociální následky. Nezaměstnanost lze vyjádřit absolutně nebo procentuálně. Na zaměstnanost působí do jisté míry úroveň **minimální mzdy** (Jurečka, 2013).

#### **2.7.1.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory**

Sedláčková, Buchta (2006) zařazuje do sociálně-demografických faktorů tyto faktory:

- průměrnou mzdu,
- pracovní sílu,
- životní úroveň,
- sociokulturní změny,
- věkovou strukturu,
- životní styl a trendy,
- úroveň vzdělání a vzdělávací soustavu.

Slunčík, Dvořáček (2012) zahrnuje navíc historické pozadí, systém hodnot. V demografické analýze lze zkoumat modus věku, index stárí, věkovou pyramidu, porodnost nebo index maskulinity či feminity.

#### **2.7.1.4 Technicko-technologické faktory**

Do technicko-technologických nebo také inovačních faktorů lze zařadit trendy ve výzkumu a vývoji. Zásadní je rychlost technologických změn, které se týkají výrobní, skladovací, přepravní, informační, komunikační technologie aj. Změny v technologiích umožňují inovace, prostřednictvím které je pak možné dosahovat lepších výsledků, usnadňovat práci a zvyšovat konkurenční schopnost. (Jakubíková, 2013)

Změny v této oblasti mohou výrazně ovlivnit okolí, a proto je žádoucí předvídat vývoj směru technického rozvoje, sledovat vládní podporu v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, vývoj nákladů v důsledku inovací aj. (Mallya, 2007)

#### **2.7.1.5 Legislativní faktory**

Legislativa představuje pravidla, která stanoví a vynucuje stát. Právní předpis je soubor obecně závazných norem. Existuje řada předpisů, které vymezují podnikatelskou činnost. Patří zde státní regulace, daňové zákony, antimonopolní zákony, ochrana osobního

vlastnictví, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákon a zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon a další.

Pro podnikatelské subjekty mají podstatný vliv daňové zákony. Daně jsou povinné, nenávratné, pravidelné odvody do státního rozpočtu. Daně se dělí na přímé a nepřímé. Do nepřímých daní patří daň z přidané hodnoty a spotřební daň. Do daní přímých spadají majetkové daně a daň z příjmu fyzických a právnických osob (Dvořáček, Slunčík, 2012; Mallya, 2007).

Pro podnikání v oblasti potravinářství je velmi důležitá legislativní úprava pro manipulaci s potravinami. Každý podnik musí dodržovat hygienické předpisy. V případě nedodržení hygienických předpisů hrozí vysoké pokuty nebo dokonce nucené ukončení provozu. Pro zajištění zdravotní nezávadnosti potravin je dle legislativy nutné zavedení systému kritických bodů – HACCP.

#### **2.7.1.6 Ekologické faktory**

V dnešní době je stále více výraznější tzv. faktor ekologického uvědomění zákazníka a jeho postoj k životnímu prostředí. Mění se tak hodnoty zákazníků, kteří nejen že chtějí uspokojit svou potřebu, ale přemýšlí, jaký dopad to na životní prostředí bude mít. Pokud podnik vyvíjí aktivitu směřující k ochraně životního prostředí, vytváří tak pro zákazníka zvýšenou hodnotu, což může být konkurenční výhodou. (Lhotský, 2010)

Dle Mallya (2007) jsou ekologickými trendy:

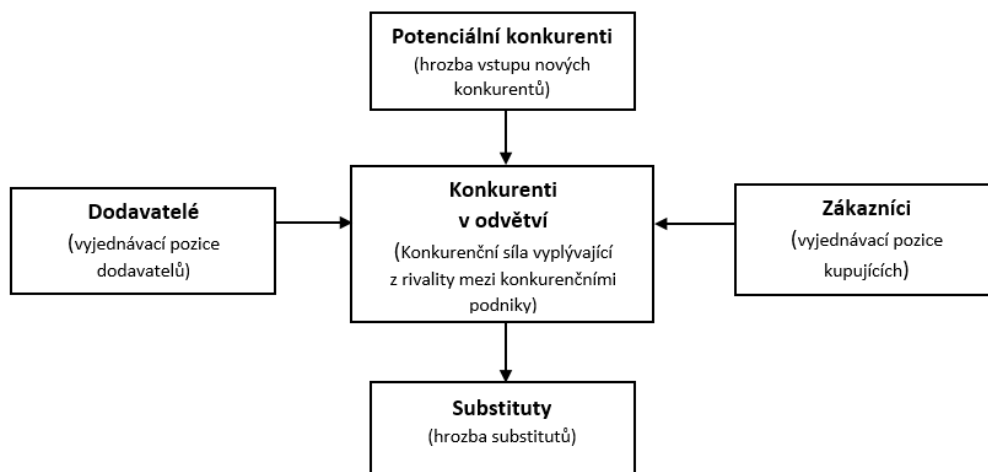
- ochrana životního prostředí,
- udržitelný rozvoj,
- obnovitelné zdroje,
- zpracování a třídění odpadu, recyklace.

#### **2.7.2 Porterův model pěti sil**

Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku, nikoli pouze porazit soupeře. V konkurenčním jednání s cílem dosáhnout zisku jde více než jen o konkurenční podniky. Jedná se o proces, ve kterém působí více faktorů – sil. Podniky soupeří o své zisky i se zákazníky, kteří vždy budou chtít raději platit méně a získávat více. Dodavatelé budou spokojenější, pokud budou za své služby dostávat více, ale dodávat méně. Dále podnik soutěží s jinými podniky, které produkují výrobky či služby, které by mohly v jistém případě nahradit vlastní výrobky či služby. Nesmí se opomenout ani hrozba nově vstupujících

podniků do odvětví (Magretta, 2012). Těchto pět sil – zákazníci, dodavatelé, substituty, stávající konkurence a potenciální konkurence, určuje strukturu odvětví, viz obr. 2.6.

**Obr. 2.6 Porterův model pěti sil**



**Zdroj:** Sedláčková, Buchta (2006, s. 48)

*„Metodický rámec pěti sil platí pro všechna odvětví z toho důvodu, že zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti“* (Magretta, 2012, s. 56). Přesto, že se na první pohled mohou odvětví zdát značně odlišná, působí zde právě těchto pět sil, avšak významnost a intenzita sil se může v jednotlivých odvětvích lišit. Analýza pěti sil identifikuje strukturu daného odvětví. Souhrnné působení pěti sil určuje předpoklad dosažení konečného zisku v daném odvětví.

Struktura odvětví je značně silný i poměrně objektivní nástroj poznání dynamiky konkurence. Analýza pěti sil je systematická, a proto snižuje nebo až eliminuje přehlednutí důležité skutečnosti. Dále analýza pěti sil ukazuje, nakolik vnější síly omezují podnik nebo naopak vytvářejí potenciální příležitost. (Magretta, 2012)

*„Výstupem Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitost, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno“* (Keřkovský, Vykypl, 2006, s. 56).

### **2.7.2.1 Zákazníci**

Zájmem zákazníků je pořídit výrobky či služby za co nejnižší cenu, v co nejlepší kvalitě a za nejlepších dodacích podmínek. Vyjednávací síla zákazníků souvisí s jejich počtem na trhu. Obvykle při malém počtu zákazníků je jejich vyjednávací síla vysoká. V rámci jednoho odvětví se může vyskytovat několik zákaznických segmentů, které mají odlišné vyjednávací síly i odlišnou citlivost na ceny (Magretta, 2012).



Síla zákazníku závisí především na těchto faktorech: počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, citlivost na kvalitu produktu a stupeň diferenciací produktu (Mikoláš, 2005).

V případě, kdy je na trhu menší **počet zákazníků**, mají větší sílu a také spolu mohou komunikovat, a tak ještě více prosazovat své zájmy. Pokud je počet zákazníků vysoký, jejich síla je značně omezená a nejsou schopni ceny výrobků či služeb ovlivnit.

Pokud je na trhu nízká **koncentrace zákazníků**, ale i přesto každý z nich nakupuje relativně velké množství výrobků nebo služeb, pak je jejich vyjednávací síla v oblasti ceny a podmínek dodávek lepší. V opačném případě – malý počet zákazníků, kdy každý z nich odebírá odlišně velké dodávky, síla zákazníků oslabuje, a to v závislosti s velikostí odebíraného množství.

V obchodním či výrobním řetězci dochází k **zpětné integraci**, způsobené tlakem zákazníků, která poté vede ke klesání ceny a ziskovosti výrobce vzdáleného od konečného zákazníka. Jedná se například o zemědělskou prvovýrobu.

Dále záleží na **stupni diferenciací produktu**. Jestliže v daném odvětví je pouze malý počet výrobců, odběratelé (zákazníci) nemají jinou možnost než kupovat od dostupných výrobců, přičemž síla zákazníků je velmi oslabena. V opačném případě, kdy je na trhu mnoho výrobců, zákazníci mají více možností vyjednávat.

Pokud zákazník upřednostňuje **kvalitu**, dá přednost těm podnikům, které nabízejí produkty či služby v té nejlepší kvalitě před kvalitou horší.

#### 2.7.2.2 Dodavatelé

Zájmem dodavatelů, jak uvádí Dvořáček, Slunčík (2012), je především zvyšování cen své produkce nebo snížení kvality dodávek. Pokud je skupina dodavatelů silná nebo počet dodavatelů v odvětví malý, pak si dodavatelé lépe určují podmínky pro odběratele. Dodavatelé v odvětví mají schopnost ovlivnit:

- ceny,
- kvalitu a jedinečnost produktů,
- dodací podmínky,
- náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli.

V opačném případě, kdy v odvětví existuje mnoho si navzájem konkurujících dodavatelů, a navíc dochází ke koncentraci kupujících tlačících ceny dolů za vysokou kvalitu, pak je vyjednávací síla dodavatelů značně omezena.

### **2.7.2.3 Hrozba substitutů**

Substituty jsou produkt, který funkčně nahrazuje produkt jiný. Tyto substituční produkty jsou hrozbou pro stávající podniky v daném odvětví. Substituty představují hrozbu především v případě, kdy podniky dokáží substituční produkty vyrobit levněji, a přitom ve stejné nebo dokonce vyšší kvalitě. Dále rozhoduje pružnost zákazníků a jejich loajalita k produktu, značce. Substitutům lze zabránit dobře mířenou reklamou, a především jedinečností produktů (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **2.7.2.4 Potenciální konkurence**

Vstup potenciální konkurence do daného odvětví je omezován prostřednictvím překážek vstupu do odvětví, které mohou být (Lhotský, 2010):

- vysoká potřeba kapitálu při vstupu do odvětví,
- vysoký stupeň státní regulace nebo existence přirozeného monopolu,
- podniky s velkou nákladovou výhodou,
- obtížnost napojit se na existující distribuční kanály,
- vysoká loajalita zákazníků a potřeba dobrého know-how.

### **2.7.2.5 Stávající konkurence**

Podniky působící v odvětví si vzájemně konkurují a soupeří mezi sebou, jak uvádí Dvořáček, Slunčík (2012). Soupeření mezi podniky může mít základ v cenové konkurenci, propagační konkurenci, lepších podmínkách záruk a servisu nebo v získávání zákazníků novými produkty. K soupeření mezi podniky dochází, když jeden nebo více konkurentů cítí tlak jiných podniků nebo vidí příležitost ke zlepšení své pozice. Vysoká rivalita konkurenčních podniků je vysoká při těchto podmínkách (Lhotský, 2010):

- odvětví je málo rostoucí, popřípadě stagnující odvětví s nízkou ziskovostí,
- počet konkurentů je vysoký,
- v rámci odvětví existuje nadbytek výrobních kapacit,
- málo diferencovaný produkt, který zákazník příliš nerozlišuje,
- jde o nové a lukrativní odvětví,
- při případném odchodu jsou bariéry vysoké.

## 2.8 Analýza vnitřního podnikatelského prostředí

Vnitřním prostředím podniku jsou jeho zdroje a schopnost disponibilní zdroje využívat. V analýze schopností podniku se využívá finanční analýza, hodnotový řetězec nebo analýza portfolia. „*Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody*“ (Jakubíková, 2013, s. 109). Analýza vnitřního prostředí tedy směřuje k nalezení silných a slabých stránek podniku.

Analýza **podnikových a pracovních zdrojů** je vysoce významná pro jakýkoliv podnik. Podnikové zdroje lze klasifikovat do základních kategorií (Lhotský, 2010):

- hmotné zdroje – výrobní zařízení, nemovitosti, dopravní prostředky aj.,
- lidské zdroje – počet zaměstnanců a jejich kvalifikace, motivace, adaptabilita aj.,
- finanční zdroje – hodnotí se finanční zdraví podniku prostřednictvím finanční analýzy, viz část 2.8.1,
- nehmotné zdroje – licence, patenty, registrované obchodní známky, know-how, obchodní tajemství aj.

### 2.8.1 Finanční analýza

Finanční informace jsou velmi důležité pro podnik a odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Finanční situaci je nutné chápat jako komplexní vícekritériální model, který promítá kvalitu a objem prodeje, výroby, inovační aktivitu a další činnosti podniku (Dluhošová, 2008).

Dle Růčková (2010, s. 9) finanční analýza představuje „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek*“. Finanční analýzou jsou identifikovány slabiny ve finančním zdraví podniku a slouží k objektivnímu posouzení silných nebo slabých stránek. Finanční stabilita je základním cílem finančního řízení podniku a stojí na dvou základních kritériích. První kritérium je schopnost vytvářet zisk a zhodnocovat vložený kapitál a zajištění platební schopnosti podniku je kritériem druhým.

Finanční analýza vychází především z účetní závěrky, která obsahuje následující:

- rozvahu – přehled o struktuře majetku a zdrojích krytí,
- výkaz zisku a ztráty – informace o výsledku hospodaření podniku,

- cash flow – informace o pohybu peněžních toků.

Dále mezi zdroji finanční analýzy patří výkazy vnitropodnikového účetnictví, burzovní informace, normy spotřeby, statistiky produkce, odbytu, nezávislá hodnocení nebo prognózy finančních analytiků (Dluhošová, 2008).

Uživatelé finanční analýzy jsou externí a interní. Mezi externí uživatele patří investoři, banky, věřitelé, státní orgány, obchodní partneři, konkurence apod. K interním uživatelům se řadí manažeři, vlastníci, zaměstnanci (Kislingerová, 2007).

Nejčastěji používanou metodou je analýza poměrových ukazatelů, která vychází ze základních účetních výkazů. Poměrové ukazatele lze rozčlenit z hlediska používaných výkazů dle obr. 2.7.

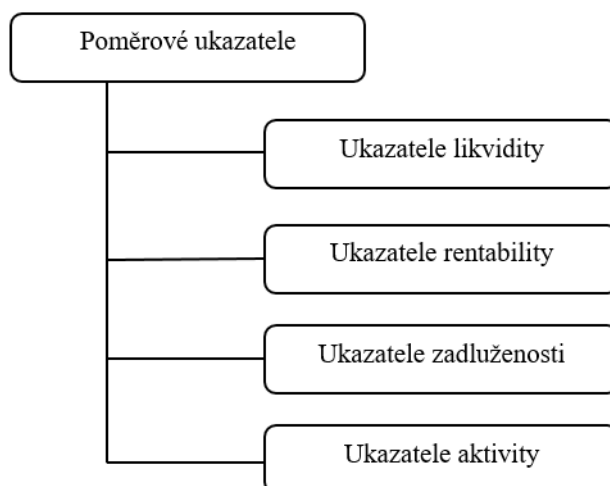
**Obr. 2.7 Členění poměrových ukazatelů z hlediska používaných výkazů**



**Zdroj:** Růčková (2010, s. 47)

Obvyklejší způsob členění poměrových ukazatelů je z hlediska zaměření poměrových ukazatelů, viz obr. 2.8.

**Obr. 2.8 Členění z hlediska zaměření poměrových ukazatelů**



**Zdroj:** Růčková (2010, s. 48)

Následující výčet vzorců dle Dluhošová (2008) je pouze základní, jelikož finanční analýza není hlavním předmětem práce, ale je pouze jednou z metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku.

**Ukazatele likvidity** hodnotí platební schopnost podniku, tedy schopnost hradit své závazky. Ukazatel celkové likvidity, viz vzorec 1.1, by se měl pohybovat od 1,5 do 2,5, ale nejdůležitější je srovnání s podobnými podniky.

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.1)$$

Nedostatky předchozího ukazatele eliminuje ukazatel pohotové likvidity, viz vzorec 1.2, který z oběžných aktiv vyčleňuje zásoby. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,0 do 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.2)$$

Významný ukazatel z krátkodobého hlediska je ukazatel okamžité likvidity, viz vzorec 1.3, který počítá pouze s pohotovými platebními prostředky. Jedná se o peníze v hotovosti či na účtech a šeky.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.3)$$

**Ukazatele rentability** hodnotí rentabilitu vloženého kapitálu a vyjadřují se v procentech. Za klíčový ukazatel rentability se považuje ukazatel ROA, který poměruje zisk s celkovými aktivy spojenými s podnikatelskou činností, viz vzorec 1.4.

$$\text{rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT_1}{\text{aktiva}} \quad (1.4)$$

Celkovou výnosnost vlastního kapitálu i jeho zhodnocení v zisku vyjadřuje ukazatel ROE, který se vypočte dle vzorce 1.5.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT_2}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.5)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje množství zisku na 1 Kč tržeb a vypočte se dle vzorce 1.6. V rámci mezipodnikového srovnání je vhodné využít hrubý zisk před zdaněním.

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad (1.6)$$

---

<sup>1</sup> Zisk před zdaněním a úroky

<sup>2</sup> Čistý zisk po zdanění

**Ukazatele zadluženosti** hodnotí míru využívání cizího kapitálu a vyjadřují se v procentech. Podíl celkových dluhů k celkovým aktivům měří ukazatel celkové zadluženosti, viz vzorec 1.7. Měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu. Míra zadluženosti souvisí s fází vývoje podniku. Při zakládání podniku je přípustná zadluženost vyšší.

$$\text{ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.7)$$

Dále je významný ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, viz vzorec 1.8, který charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a vyjadřuje, jak je podnik schopný krýt svůj majetek vlastním kapitálem.

$$\text{podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1.8)$$

Analytickými ukazateli k celkové zadluženosti jsou ukazatele dlouhodobé a běžné zadluženosti, viz vzorce 1.9 a 1.10.

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.9)$$

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.10)$$

**Ukazatele aktivity** vyjadřují hospodaření podniku s jeho aktivy. Vyšší hodnoty signalizují efektivnější využívání aktiv. Obrátka, neboli rychlost celkových aktiv, se vypočte dle vzorce 1.11.

$$\text{obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.11)$$

Obrácenou hodnotu rychlosti obrátu vyjadřuje doba obrátu, viz vzorec 1.12. Ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu dojde k obrátu aktiv vzhledem k tržbám.

$$doba\ obratu\ aktiv(dny) = \frac{celková\ aktiva \cdot 360}{tržby} \quad (1.12)$$

Ukazatel doby obratu zásob, viz vzorec 1.13, charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Žádoucí je ukazatel udržovat na technický a ekonomicky zdůvodněné výši s klesajícím trendem.

$$doba\ obratu\ zásob\ (dny) = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby} \quad (1.13)$$

O průměrné době placení pohledávek pojednává doba obratu pohledávek, viz vzorec 1.14. Pokud hodnota ukazatele překračuje dobu splatnosti, je vhodné zaměřit se na platební kázeň odběratelů.

$$doba\ obratu\ pohledávek\ (dny) = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby} \quad (1.14)$$

Počet dní plnění závazků vyjadřuje ukazatel doby obratu závazků, viz vzorec 1.15. Charakterizuje platební disciplínu podniků vůči dodavatelům.

$$doba\ obratu\ závazků\ (dny) = \frac{závazky \cdot 360}{tržby} \quad (1.15)$$

## 2.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který posuzuje zároveň vnitřní i vnější okolí podniku. Název SWOT vznikl zkratkou počátečních písmen čtyř kategorií faktorů okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- S (Strong) – silné stránky,
- W (Weaknesses) – slabé stránky,
- O (Opportunities) – příležitosti,
- T (Threats) – hrozby.

Silné a slabé stránky jsou spjaté s vnitřním okolím podniku, zatímco příležitosti a hrozby se týkají vnějšího okolí. Silné a slabé stránky jsou identifikovány ve finanční oblasti podniku, úrovni managementu, organizaci podniku, výzkumu a vývoje, výrobní politiky a image podniku. Příležitosti a hrozby typicky ovlivňuje míra státní regulace, počet

konkurenčních podniků, hrozba substitučních výrobků, charakter, vývoj a diferenciacie v odvětví (Lhotský, 2010).

Ze SWOT analýzy dle Dvořáček, Slunčík (2012) lze odvodit základní strategie:

- SO – pomocí silných stránek využít příležitost na trhu,
- WO – využití příležitostí k překonání slabých stránek,
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,
- WT – vyhnutí se ohrožení a minimalizace slabých stránek.

Při zpracovávání je potřeba dodržet několik pravidel a zásad. Dle Keřkovský, Vykypěl (2006) by měla SWOT analýza respektovat následující:

- závěry analýzy by měly být relevantní vzhledem k účelu, pro který je zpracována,
- má obsahovat pouze podstatná fakta a jevy, při velkém množství fakt provést redukci,
- neměla by obsahovat problémy krátkodobé povahy, které lze vyřešit jednorázově,
- měla by být objektivní, neodrážet pouze názory zpracovatele analýzy,
- síla faktoru má být ohodnocena dle významu, nejčastěji pomocí bodovacího systému.

SWOT analýza je užitečná a vhodná pro sumarizaci mnoha analýz – PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy podnikových zdrojů a dalších. Dále může být využita k identifikaci unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí podniku. Fakta lze získat také pomocí nejrůznějších technik jako je interview, brainstorming, benchmarking atd. Doporučuje se začít OT (Opportunities, Threats) analýzou příležitostí a hrozeb, pocházejících z vnějšího prostředí. Až poté se provádí analýza SW (Strong, Weaknesses) silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013).

Pro hodnocení jednotlivých slabých, silných stránek a příležitostí a hrozeb je vhodné využít metodu párového srovnání tzv. Fullerova metoda. Při aplikaci Fullerovy metody se využívá Fullerův trojúhelník. Princip párového srovnávání spočívá v porovnávání dvou kritérií, kde se z každé dvojice kritérií vybere to důležitější. Při srovnávání každých dvou kritérií z celkového počtu „k“ kritérií, jsou vybrány všechny kombinace dvou prvků. Celkový počet porovnání je pak roven  $N = \binom{k}{2}$ . Dále je sečten počet preferencí u každého kritéria a



vydělí se vždy celkovým počtem preferencí, z čehož se získá váha každého z nich. Na základě výsledku párového srovnání kritérií a pomocí součtů výsledných vah mezi silnými a slabými stránkami a mezi příležitostmi a hrozbami, lze určit strategii vhodnou pro daný podnik (Jíchová, 2015).

Výhodou metody je její komplexnost a poměrná snadnost. Naopak nevýhodou je staticčnost a subjektivnost metody, a proto je vhodné SWOT analýzu v průběhu času aktualizovat.

### 3 Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitola je věnována představení společnosti EFSETE s. r. o. a její činnosti. Tato bakalářská práce je zaměřena na aktivity v gastro oblasti, kde společnost ESETE s. r. o. v současné době provozuje již dvě pobočky sítě ovocných barů pod franchisovou smlouvou s Fruitisimo Fresh s. r. o. Dále tato kapitola charakterizuje franchisový koncept společnosti Fruitisimo s. r. o. a nabízené produkty.

#### 3.1 Základní informace

**Název společnosti:** EFSETE s. r. o.

**Sídlo:** Ostrava – Moravská Ostrava, Roháčová 3339/5, PSČ 702 00

**Datum zapsání do obchodního rejstříku:** 20. 5. 2009

**IČO:** 28587324

**DIČ:** CZ28587324

**Základní kapitál:** 200 000 Kč

**Jednatel:** Ing. Petr Gajdušek

Obr. 3. 1 Logo EFSETE



**Zdroj:** EFSETE [online], (2017)

Společnost EFSETE s. r. o. působí na trhu již 8 let v oblastech přímého prodeje a zákaznické péče. Tyto služby poskytuje v oblasti telekomunikací, informačních technologií, bankovníctví, finančního poradenství, farmacie, energetiky, realit, gastronomie a dalších. Název EFSETE je složen z anglického efficiently selling team – tedy efektivní prodejní tým. V této době má již více než 100 zaměstnanců.

Předmětem činnosti jsou různé formy outsourcingu prodejních a pečovatelských aktivit nebo účastnění ve franchisingových systémech. Soustředí se na řízení prodejních jednotek v retailu (kamenné prodejny), telesalesu (call centra) a také na management týmu obchodních zástupců. V budoucnu se společnost dále plánuje zaměřit také na online prodej. Aktivity společnosti lze rozdělit do několika projektů.

Projekt **EFSETE Call centrum** se soustředí aktivní telemarketing, prodej po telefonu, domlouvání schůzek obchodních zástupců, vymáhání pohledávek a další. Mezi partnery v této

oblasti patří telefonní operátor Vodafone, CARUN PHARMACY vyrábějící léčivé produkty z konopí, těžební společnost ropy a plynu MND, banka Moneta Money Bank, agentura SABANERO působící v oblasti mediální komunikace, skupina innogy Energie dodávající elektřinu a zemní plyn, banka Raiffeisenbank a další.

**EFSETE Telco & ICT** se soustředí především o podporu informačních technologií a telekomunikací. Společnost EFSETE s. r. o. již 6 let spolupracuje se společností Vodafone v oblasti zprostředkování prodeje a odborné zákaznické péče.

**EFSETE Global M2M** je dalším projektem, kde s partnerem Vodafone Global pro střední a východní Evropu pro služby datových konektivit a SMS v globálních sítích mobilních operátorů poskytuje společnost služby pod značkou EFSETE Global M2M.

V **EFSETE Energy** je hlavním partnerem společnost MND a.s. V roce 2016 EFSETE s. r. o. otevřelo nové a jediné zákaznické centrum MND v Ostravě, kde prodává zemní plyn a elektřinu.

V rámci tohoto projektu **EFSETE Pharma** zastupuje farmaceutické firmy a jejich produkty v oblasti aktivního prodeje, zákaznické péče a marketingu. Mezi partnery v této oblasti patří Silvanols z Lotyšska a české CARUN PHARMACY.

V roce 2016 vznikl projekt **EFSETE Gastro**, který byl realizován na základě zkušeností s provozem kavárny v rámci Vodafone prodejny. Partnerem v této oblasti je společnost Fruitissimo Fresh s. r. o., která v moravskoslezském kraji provozovala 2 pobočky v Ostravě. Pobočka ve Forum Nová Karolina patří pod EFSETE již od června 2016. O pár měsíců později se i pobočka v Avion Shopping Parku stala frančízou společnosti EFSETE.

### 3.2 Franchisový koncept Fruitissimo

Obr. 3. 2 Logo Fruitissimo



**Zdroj:** Fruitissimo [online], (2017)

Fruitissimo nabízí maloobchodní koncept, silné zázemí a osvědčený sortiment. Více o sortimentu v příloze č. 1. Hledá partnery pro franchising a dává přednost především dlouhodobé spolupráci. Dnes má 42 poboček v České republice, 6 poboček na Slovensku (Bratislava, Košice, Žilina) a 1 pobočku v Maďarsku.

Motto společnosti zní: „*LIVE WHAT YOU LOVE, tedy zdravý životní styl, zábava, vášně pro to, co dělá a hlavně úsměv. „Co je náš tajný recept? Nejsou to rychlejší mixéry ani výkonnější odšťavňovače. Je to o lidech. Milujeme, co děláme, a to poznáte při každé návštěvě“* (www.fruitisimo.cz, 2017).

### **3.2.1 Historie**

V roce 2003 vznikla první provozovna s názvem Fruitisimo Ice v obchodním centru Flora, která v té době nabízela pouze zmrzlinu. Společníky jsou Jan Hummel a Tomáš Lichtenberg. Dále v roce 2003 v obchodním centru Chodov byla otevřena pobočka Fruitisimo Fresh, první fresh bar s nabídkou ovocných i zeleninových čerstvých šťáv. Poté se dařilo otevřít další pobočky, které již spojovaly jak koncept prodeje zmrzlin, tak i ovocných šťáv a koktejlů. Důležitým milníkem byl v roce 2007 vstup na slovenský trh. V roce 2010 společnost založila vlastní továrnu na zmrzlinu s názvem Fruitisimo Factory s. r. o. Ke konceptu ovocných šťáv i zmrzliny v roce 2015 přibýly i bistro – kavárny s názvem Home Office and Coffee. Společnost expandovala až do Maďarska, kde v roce 2016 otevřela pobočku přímo v Budapešti.

### **3.2.2 Fruitisimo v Moravskoslezském kraji**

Fruitisimo v Moravskoslezském kraji má pouze dvě pobočky. Starší pobočka je umístěna ve Forum Nová Karolina kde již funguje od roku 2011. Další pobočka od roku 2015 je v Avion Shopping parku v Ostravě-Zábřehu. Obě pobočky patří od roku 2016 pod společnost EFSETE s. r. o.

## **4 Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti**

V této kapitole jsou aplikovány metody analýzy konkurenceschopnosti, uvedené v teoretické části práce, na společnost EFSETE s. r. o. v oblasti franchisingu konceptu fresh barů Fruitissimo. První, PESTLE analýza, identifikuje faktory tzv. makroprostředí. Dále Porterův model pěti sil je aplikován na podnikové mezoprostředí. Poslední metodou je finanční analýza, který analyzuje vnitřní okolí podniku, tedy jeho finanční zdraví a stabilitu.

### **4.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza je určena k analýze makroprostředí. Z hlediska podniku nelze faktory působící v makroprostředí ovlivnit. PESTLE analýza zkoumá politické prostředí, makroekonomické ukazatele, životní styl, vyvíjející se technologie, legislativu a vztah k životnímu prostředí. Na základě PESTLE analýzy jsou identifikovány příležitosti a hrozby podniku.

#### **4.1.1 Politické faktory**

Česká republika je demokratický stát v čele s prezidentem. Výkonnou moc má prezident a vláda, která je vrcholovým orgánem výkonné moci. Ve volebním období 2013-2017 byla v lednu 2014 jmenována již v pořadí 13. vláda České republiky. Předsedou vlády je Bohuslav Sobotka. Vláda je sestavena z ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Opozici tvoří KSČM, TOP 09, ODS a ÚSVIT.

V roce 2015 vznikla Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst s předsedou Pavlem Bělobrádkem. Rada je zaměřena na rozhodování v koncepčních otázkách konkurenceschopnosti a hospodářského růstu s cílem dosažení efektivní provázanosti a koordinace resortních a národních postojů a strategií (Vláda ČR, 2015).

Mezi priority současné vlády patří vytvoření podmínek pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, zvýšení konkurenceschopnosti země, start udržitelného hospodářského růstu, tvorbu pracovních míst aj. Těchto cílů chce především dosáhnout efektivnějším využíváním evropských fondů v programovém období 2014-2020 za předpokladu nastavení férových podmínek a zjednodušení administrativy pro žadatele. Vláda podporuje rozvoj malého a středního podnikání, kde je stále nevyužitá rezerva růstu a zaměstnanosti. Prostředek pro rozvoj malého a středního podnikání je rozvoj a kapitálové posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky. Dalším cílem je podpora vzdělávání začínajících podnikatelů a maximální snížení administrativy pro podnikatele (Vláda ČR, 2014).

Pro společnost EFSETE je žádoucí, aby vláda podporovala rozvoj v Moravskoslezském kraji. Příznivé je zlepšení infrastruktury, dopravy, památek a kultury v Ostravě. Z evropských fondů, konkrétně z programu ROP vyčerpal kraj v programovém období 2007–2013 celkem 20,4 miliard korun a bylo realizováno celkem 1 176 projektů (Regionální rada Moravskoslezsko, 2016). V případě, že by společnost plánovala rozsáhlejší inovaci, mohla by využít dotací v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Konkrétně by byl vhodný například program Marketing, kde je možno získat až 5 miliónů na účast na zahraničních veletrzích, jestliže by chtěla společnost v budoucnu proniknout i na zahraniční trh (OPPIK, 2017).

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

Makroekonomické ukazatele popisují současný stav ekonomiky, který je důležitý pro činnost podniku. Jedná se především o ukazatele míry inflace, HDP a nezaměstnanosti. Pro zahraniční obchod je důležité sledovat i měnovou politiku ČNB.

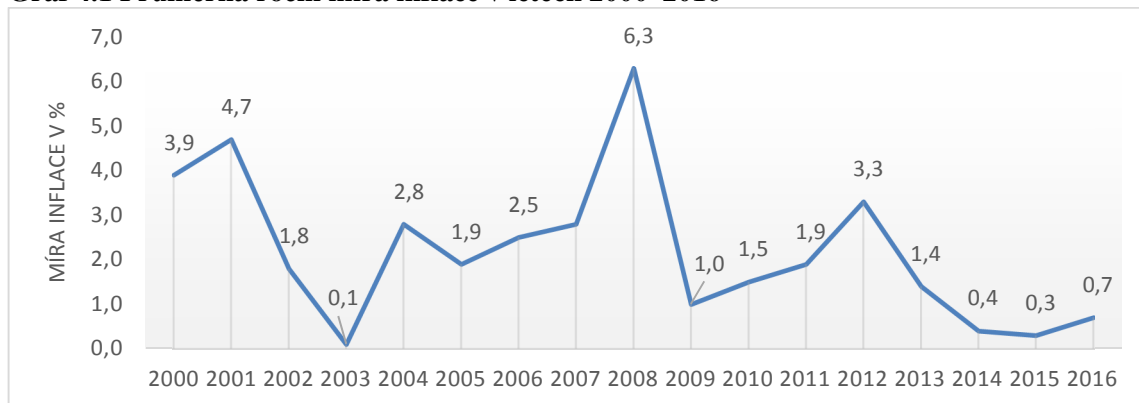
##### **Míra inflace**

Dle ČSÚ (2017) byla v roce 2016 průměrná roční míra inflace<sup>3</sup> 0,7 %. V lednu 2017 byl meziroční přírůstek oproti minulému roku 0,8 %, což značí vzestupnou tendenci. Graf 4.1 znázorňuje vývoj průměrné míry inflace od roku 2000. Míra inflace od roku 2012 výrazně klesala až do roku 2015, kdy byl meziroční přírůstek míry inflace pouze 0,3 %. Od roku 2015 opět průměrná míra inflace mírně stoupá, a to vlivem zvýšení cen potravin, pohonných hmot a stravovacích služeb. Dlouhodobě se však inflace udržuje na nízké úrovni a je poměrně stabilní, což působí kladně na spotřebu obyvatelstva v České republice. Naopak vysoká a nestabilní inflace má negativní dopad na hospodářství.

---

<sup>3</sup> Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

**Graf 4.1 Průměrná roční míra inflace v letech 2000–2016**

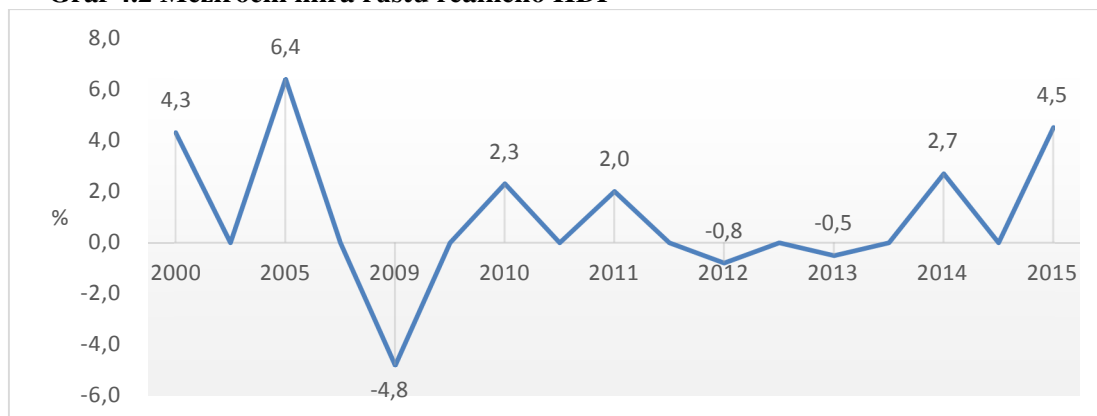


**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2017)

### HDP a fáze hospodářského cyklu

Hrubý domácí produkt je stěžejní pro hodnocení výkonnosti české ekonomiky. Na grafu 4.2 je znázorněna meziroční míra růstu reálného HDP. Reálný HDP je znázorněn ve stálých cenách, je tedy očištěno od inflace. V roce 2009 byl největší meziroční pokles reálného HDP od roku 2000, důvodem byla tehdejší hospodářská krize. Meziroční růst v roce 2010 a 2011 nedokázal ekonomiku natolik oživit a v roce 2012 a 2013 ukazatel HDP meziročně opět klesal. Opravdový růst HDP je zaznamenán od roku 2014, kdy se česká ekonomika vrací do konjunktury. Otázkou je, zda tzv. Brexit s sebou nepřinese evropskou ekonomickou krizi. Hrozbou je také zpomalení růstu HDP v Číně.

**Graf 4.2 Meziroční míra růstu reálného HDP**



**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2017)

V roce 2016 dle odhadu Českého statistického úřadu vzrostlo HDP oproti předchozímu roku o 2,3 %. Zklamáním byl vývoj posledního čtvrtletí roku 2016, jelikož HDP bylo nižší než v předpokládaném vývoji pro rok 2016. Za poklesem stojí větší opatrnost podnikatelů ve spojitosti s končícím kurzovým závazkem ČNB a také spotřebitelé začínají vnímat rostoucí inflaci. Avšak dle odhadů ekonomů v roce 2017 se opět zvýší růst ekonomiky, který podpoří zvýšená spotřeba domácností a obnovená investiční aktivita. Dle

prognózy ČNB bude v roce 2017 meziroční růst 2,8 % a stejná prognóza je i na rok 2018 (Krejčí, 2017).

### **Měnový kurz a měnová politika**

V roce 2013 ČNB v rámci své měnové politiky provedla intervenci k oslabení české koruny. Důvodem byla hrozící deflace, která je opakem inflace. Z hlediska druhotného cíle ČNB, tj. podpora hospodářského růstu, opatření přispělo k překonání největší recese v dějinách samostatné České republiky. Konec této intervence je plánován na druhé čtvrtletí roku 2017. Oslabení kurzu koruny vede k zvýšení dovozních cen, avšak zároveň posiluje český vývoz a tím roste konkurenceschopnost, ziskovost podniků a jejich ochota investovat. Oživení exportní výroby následně přispívá k nárůstu zaměstnanosti a mezd i k následnému zvyšování kupní síly obyvatelstva (ČNB, 2017).

Oslabení koruny je mířeno vůči euru, ale promítne se i do vývoje měnového kurzu vůči jiným měnám, např. vůči dolaru. Záležet pak bude na samotném vývoji kurzu jiných měn vůči euru. Přehled aktuálního kurzu k 6. 3. 2017 je uveden v tabulce 4.1 (Kurzy, 2017).

**Tab. 4.1 Měnový kurz EUR a USD**

1 EUR	<b>27,02 Kč</b>
1 USD	25,51 Kč

**Zdroj:** Kurzy [online], (6. 3. 2017)

Pro společnost EFSETE jsou tyto informace příznivé v případě, že by se rozhodlo koupit jako franchisu i další pobočku Fruitissimo na Slovensku, kde je již od roku 2009 oficiální měnou euro.

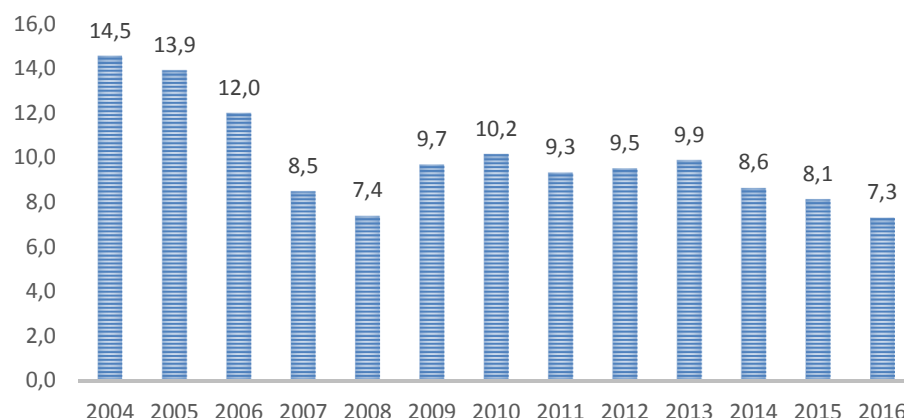
### **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost je dalším důležitým makroekonomickým ukazatelem a koresponduje s vývojem HDP. Při vysoké nezaměstnanosti dochází k plýtvání pracovních zdrojů. Žádoucí je co nejnižší nezaměstnanost, tedy vysoká zaměstnanost.

Dle ČSÚ (2017) je obecná míra nezaměstnanosti procentně vyjádřený podíl počtu nezaměstnaných k celkové pracovní síle (skupina obyvatelstva v produktivním věku, tedy ve věku 16-64 let). Jak lze vidět na grafu 4.3, obecná míra nezaměstnanosti od roku 2013 klesá. V roce 2016 byla nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji pouze 7,3 %. Dá se tedy předpokládat, že nezaměstnanost bude i nadále klesat.



**Graf 4.3 Obecná míra nezaměstnanosti Moravskoslezského kraje v %**



**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2017)

Snížující se nezaměstnanost, respektive rostoucí zaměstnanost, znamená zvyšující se poptávku podniků po pracovní síle na trhu práce. Podniky mohou zaznamenat náročnější a pomalejší nábor zaměstnanců. Nedostatek pracovní síly se projeví nejvíce v nepříliš atraktivních oborech, mezi ně patří i gastronomie. Již v současné době je počet uchazečů o brigádu ve Fruitisimu nižší oproti minulému roku. V obchodních centrech, kde jsou obě pobočky Fruitisimo umístěny, je momentálně zvýšená poptávka jiných firem po zaměstnancích nebo brigádnících.

### **Minimální mzda**

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu a je stanovena Vládou ČR. Od roku 2004 se výše minimální mzdy navýšila o 4 300 Kč v měsíčním vyjádření a hodinová sazba se navýšila o 26,40 Kč. Růst minimální mzdy je patrný v tabulce 4.2.

**Tab. 4.2 Vývoj minimální mzdy roku 2004**

<b>Období</b>	<b>Výše měsíční minimální mzdy v Kč</b>	<b>Hodinová sazba v Kč</b>
2004	6 700	39,60
2005	7 185	42,50
2006	7 570	44,70
2006	7 955	48,10
2007	8 000	48,10
2013	8 500	50,60
2015	9 200	55,00
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,00

**Zdroj:** MPSV [online], (2017)

Poslední velkou změnou je navýšení minimální mzdy na 11 000 Kč měsíčně a na 66 Kč za hodinu. Razantní navýšení má zvýhodnit nemalou část obyvatelstva pracující za minimální mzdu. Řada podnikatelů nejde za hranici minimální mzdy. V případě EFSETE, provozující Fruitisimo, je nástupní hodinová mzda brigádníků 66 Kč, tedy sazba minimální hodinové mzdy. Ještě v roce 2015 bylo 66 Kč od hranice minimální mzdy vzdálené o 11 Kč. Do budoucna tedy může poklesnout zájem o práci za minimální hodinovou sazbu.

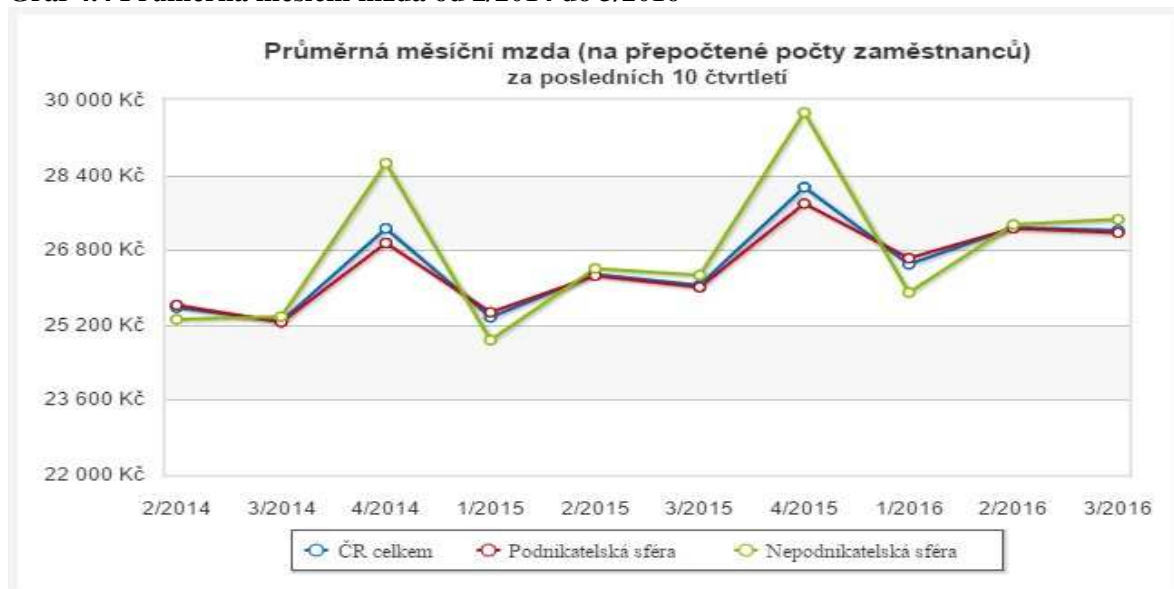
#### **4.1.3 Sociálně-demografické faktory**

Do sociálních faktorů lze zařadit průměrnou mzdu, životní úroveň, trendy v životním stylu, věkovou strukturu obyvatel nebo vzdělání.

##### **Průměrná mzda**

Na grafu 4.4 je znázorněn vývoj průměrné měsíční mzdy za posledních deset čtvrtletí. Je rozlišena průměrná mzda jak v podnikatelské sféře, tak ve sféře nepodnikatelské. Ve třetím čtvrtletí roku 2016 byla celková průměrná měsíční mzda 27 220 Kč, což je 4% nárůst v meziročním srovnání.

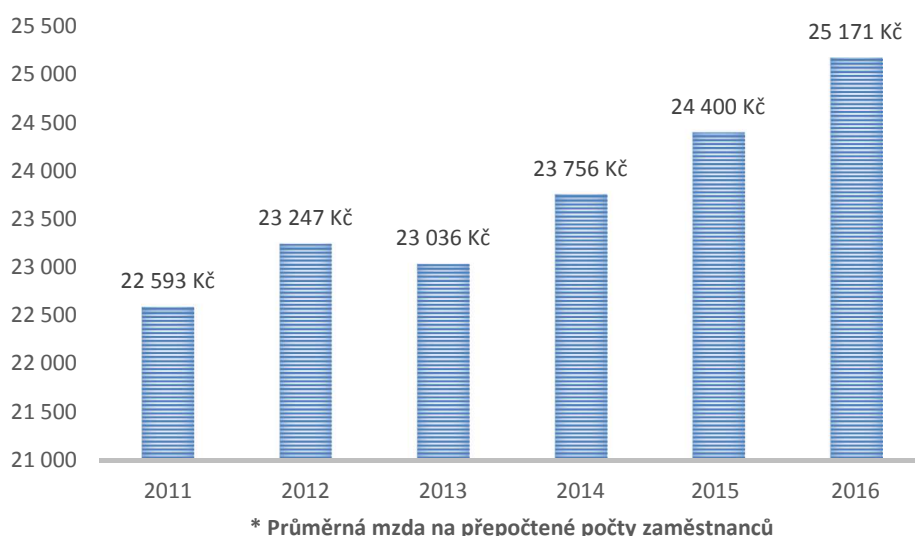
**Graf 4.4 Průměrná měsíční mzda od 2/2014 do 3/2016**



**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2017)

V Moravskoslezském kraji se až na rok 2013 vyvíjí průměrná měsíční mzda směrem nahoru, jak je možné vidět na grafu 4.5. V roce 2015 dosáhla 24 400 Kč. K 1. 9. 2016 byla průměrná měsíční mzda již 25 171 Kč.

**Graf 4.5 Průměrná měsíční mzda v Moravskoslezském kraji**



**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2017)

S průměrnou mzdou souvisí i kupní síla obyvatelstva v dané lokalitě. Kde jsou nižší průměrné mzdy, tam je potenciál vytvoření zisku menší. Do srovnání s Moravskoslezským krajem je vhodné použít Prahu, viz tab. 4.3, kde je koncentrace poboček Fruitisimo nejvyšší, a kde se rozhoduje o cenách a finančních plánech celého Fruitisima pro nadcházející období. Ceny všech nabízených koktejlů jsou v Praze o 10 Kč vyšší, a i přesto mají zákazníci v Praze

vyšší kupní sílu. Aby se kupní síla při stejné průměrné mzdě v Moravskoslezském kraji vyrovnala, musely by koktejly stát okolo 80 Kč na půllitr.

**Tab. 4.3 Srovnání Prahy a Moravskoslezského kraje**

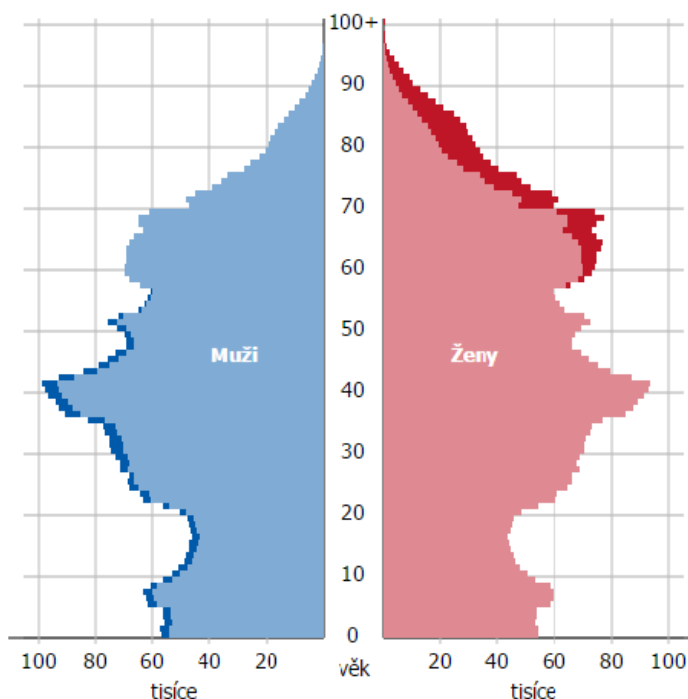
	<b>Průměrná mzda k 1. 9. 2017</b>	<b>Cena 0,5 l drinku (např. Stress Killer)</b>	<b>Kupní síla vzhledem k drinkům Fruitissimo</b>
Praha	33 135 Kč	109 Kč	303
Moravskoslezský kraj	24 647 Kč	99 Kč	248

**Zdroj:** vlastní zpracování dle ČSÚ (2017)

### Věková struktura

K 30. 9. 2016 byl počet obyvatel České republiky 10 572 427. V Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2015 žilo 1 213 311 obyvatel. Na obr. 4.1 je znázorněna věková pyramida v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2015. Ve věku do cca 60 let převládá mužská část populace a po 60. roku života je naopak více žen než mužů.

**Obr. 4.1 Věková pyramida pro Moravskoslezský kraj**



**Zdroj:** Veřejná databáze ČSÚ [online], (2007)

Nejdůležitějšími zákazníky pro Fruitissimo jsou lidé v produktivním věku s průměrnými až vyššími příjmy. O zdravý životní styl se obecně více zajímají ženy, a proto je mírně nevýhodná převaha mužů v této kategorii. Výrazný skok nastává po 60. roku života, ale to jsou již ženy v důchodovém věku a nemohou si dovolit tolik utrácet.

## **Životní úroveň a trendy v životním stylu**

V porovnání s ostatními kraji je Moravskoslezský kraj v žebříčku **životní úrovně** na posledním místě. Problémem je úbytek obyvatel, způsobený kromě přirozeného úbytku obyvatel také stěhováním obyvatel do jiných krajů, především do hlavního města Prahy. Dochází tak k odlivu mladých a perspektivních lidí. Střední délka života je v porovnání s ostatními kraji nejnižší, viníkem je špatné životní prostředí a horší životospráva (Holanová, 2016).

Trendem 21. století je **zdravý životní styl**. Lidé si více uvědomují důležitost svého zdraví. Zdravý životní styl zahrnuje nejen stravu ale i pohyb. Obecně lze říct, že v rámci zdravého životního stylu se více konzumuje ovoce a zelenina, luštěniny, celozrnné pečivo aj. Velkým hitem jsou i tzv. superpotravin, mezi které patří chia semínka, kustovnice čínská, borůvku, acai a další. Superpotravin jsou bohaté na vitamíny, aminokyseliny, vlákninu a další složky. Nejrychlejším způsobem, jak dostat do těla co nejvíce vitamínů je konzumace ovocných či zeleninových koktejlů.

Ostrava nabírá významu i v oblasti **cestovního ruchu**. Turisty zde láká především unikátní oblast Dolních Vítkovic, Hornické muzeum v Petřkovicích atd. Každoročně se v Ostravě konají mezinárodně známé události – Zlatá Tretra, Colours of Ostrava a Dny NATO. Tyto události přitáhnou do Ostravy řadu návštěvníků z České republiky i mnoho zahraničních hostů. V období konání těchto akcí se zvyšuje frekvence návštěvnosti obchodních center, což je pro Fruitissimo velmi příznivé. Během konání festivalu Colours of Ostrava padají na pobočce Forum Nová Karolina rekordní tržby.

V Ostravě jsou dvě významné vysoké školy, jedná se Vysokou školu báňskou – Technickou univerzitu a Ostravskou univerzitu. Příliv studentů pozitivně ovlivňuje trh v Moravskoslezském kraji. V posledních letech stoupá i počet studentů z jiných zemí v rámci Erasmu.

### **4.1.4 Technicko-technologické faktory**

Technologie se neustále vyvíjí a je potřeba se přizpůsobovat potřebám trhu. Používaná technologie může vytvářet jistou konkurenční výhodu. V oblasti gastronomie je hlavním cílem nabízet produkty v požadované kvalitě a v nejkratším možném čase.

Pro výrobu ovocných a zeleninových koktejlů je nezbytný odšťavňovač. Technologie odšťavňování ovoce nebo zeleniny se postupem času zdokonalovala až do dnešní podoby. Existují dva základní typy odšťavňovačů – nízkootáčkové a odstředivé odšťavňovače. Nízkootáčkové lisují šťávu výraznější chuti, která může obsahovat drobné kousky vlákniny,

ale s minimem pěny a dá se uchovávat v chladničce po celý den. Odstředivé odšťavňovače vytvářejí šťávu vodové konzistence a získaná šťáva má na hladině vrstvu pěny, proto je vhodná k okamžité spotřebě (eujuicers, 2017).

Fruitissimo dává přednost odstředivým odšťavňovačům, které jsou rychlejší. Nevýhodou je následná pěnivost a nižší výtěžnost. Do budoucna by bylo vhodné uvažovat o změně na nízkootáčkový odšťavňovač, avšak je zde v rozporu kvalita s časem přípravy.

Dále Fruitissimo využívá pokladní systém SmartPOS. Tento komplexní pokladní systém zajišťuje veškerou potřebnou IT podporu. SmartPOS eviduje příjem i výdej veškerého zboží, prodej zboží, inventury a umožňuje přehled aktuálních denních výsledků i souhrnné výsledky za delší časové období.

#### **4.1.5 Legislativní faktory**

Společnost EFSETE ovlivňují především tyto právní úpravy:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 125/2016 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- předpisy související s bezpečností práce, požární ochranou,
- hygienické předpisy aj.

#### **Daň z přidané hodnoty**

Jedná se o tzv. univerzální daň, kterou je zatížené téměř všechno zboží a služby. Pokud se jedná o malého podnikatele, není povinné přihlásit se k DPH, ale pokud překročí obrát 1 000 000 Kč za 12 nebo méně kalendářních měsíců, vzniká povinnost DPH odvádět. Tři sazby daně z přidané hodnoty platí od 1. ledna 2015. Základní sazba je 21 %, snížené sazby jsou pak 15 % a 10 %. Do snížené 10% sazby patří léky, očkovací látky, knihy a kojenecká výživa. Od roku 2017 patří k této snížené sazbě také noviny a časopisy. Do druhé snížené 15% sazby patří některé potraviny, nealkoholické nápoje, městská doprava atd. Do snížené 15% sazby tudíž patří ovoce i zelenina, které jsou hlavními surovinami pro

Fruitissimo. Dle doprovodného zákona č. 113/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb se v roce 2016 přeřadily stravovací služby (kromě podávání alkoholických nápojů) z 21% sazby na sníženou sazbu 15 %. I prodej výrobků a zboží Fruitissima od roku 2016 podléhá pouze 15% sazbě DPH.

### **Daň z příjmu fyzických a právnických osob**

V roce 2017 zůstává daň z příjmu právnických osob 19 % a daň z příjmu fyzických osob ve výši 15 %. Do budoucna se uvažuje o progresivním zdanění u fyzických i právnických osob. Od roku 2016 nastala změna v podobě zvýšení daňové slevy na druhé a třetí dítě. Z účetnického hlediska vystupuje franchisant jako samostatný podnikatel, který odpovídá za vedení daňové evidence, účetnictví a dalších souvisejících výkazů.

### **Elektronická evidence tržeb**

Od roku 2016 vstoupil v platnost zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, podle kterého mají všechny podnikatelské subjekty povinnost elektronicky evidovat své tržby. Zákon je mířen především proti šedé ekonomice. Elektronická evidence tržeb se nezavádí celoplošně, ale ve vlnách. První vlna pro stravovací a ubytovací služby proběhla 1. 12. 2016, druhá fáze týkající se maloobchodu a velkoobchodu proběhla 1. 3. 2017. Plánované jsou ještě další dvě vlny na rok 2018, jedná se o dopravu, zemědělství, vybraná řemesla a výrobní činnosti. Pro elektronickou evidenci tržeb je nezbytné disponovat registrační pokladnou a připojením k internetu. Fruitissimo se k EET připojilo v druhé vlně 1. 3. 2017.

### **Hygienické předpisy**

Fruitissimo má vytvořenou příručku systému kritických bodů (HACCP), jak pro výrobu ovocných a zeleninových nápojů, tak i pro prodej zmrzliny. Dozorovým orgánem je Krajská hygienická stanice Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě. Podnikatelská činnost v potravinářství je upravena v zákoně č. 258/2000 Sb., nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, dále vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby. Poslední kontrola z Krajské hygienické stanice proběhla 21. 6. 2016 bez problémů.

#### **4.1.6 Ekologické faktory**

Otázkami životního prostředí se zabývá Ministerstvo životního prostředí. Na období 2015–2024 je vytvořen tzv. Plán odpadového hospodářství ČR, který obsahuje 4 hlavní cíle (MŽP, 2017):

- předcházet vzniku odpadů i snižovat měrnou produkci odpadů,

- minimalizovat nepříznivé účinky spojené s nakládáním odpadu na životní prostředí a lidské zdraví,
- přiblížit se k evropské „recyklační společnosti“ a zaměřit se na udržitelný rozvoj společnosti,
- maximalizovat využívání odpadů.

I Fruitisimo přispívá k ochraně životního prostředí a používá obaly z přírodních materiálů. Zmrzlina se prodává v papírových kelímcích a ovocné a zeleninové koktejly v kelímcích vyrobených z bioplastu PLA. Výrobky z bioplastu PLA jsou světově uznávané a certifikované pro používání v potravinářství a je u nich garantována zdravotní nezávadnost. Na první pohled vypadají však jako běžné plastové kelímky z ropy. Hlavní složkou kelímků ve Fruitisimu je kukuřičný škrob. Kelímky se na vhodném místě do čtyř měsíců rozloží, a tudíž nezatěžují životní prostředí.

## **4.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou mezoprostředí podniku, do kterého patří zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky a stávající i potenciální konkurence. Těchto pět sil určuje konkurenční vztahy a rivalitu v odvětví fresh barů.

### **4.2.1 Zákazníci**

Vyjednávací síla zákazníků Fruitisimo je vysoká, nic jim nebrání odejít ke konkurenci, proto si Fruitisimo snaží udržet stávající zákazníky a přilákat nové prostřednictvím svého pozitivního přístupu i různých slevových akcí. Loajalitu zákazníků posiluje zákaznický členský program tzv. Fruitisimo klub.

Zákazníky fresh baru Fruitisimo jsou návštěvníci obchodních center nejčastěji ve věku od 25 do 55 let. Zákazníky však tvoří i studenti a důchodci. Studenti mohou využít 10% slevu při předložení studentského průkazu. Do speciální sekce zákazníků v centru Forum Nová Karolina patří členové fitness centra Jatomi Fitness, kteří disponují 20% slevou na vše. Fitness centrum je rovněž v druhém patře obchodního centra Forum Nová Karolina jako je Fruitisimo. Slevou pro členy fitness centra je vytvářena konkurenční výhoda oproti konkurenci.

### **4.2.2 Dodavatelé**

Dodavatele lze rozdělit na pevné, které si určuje samotné Fruitisimo a variabilní, které si může franchisant zvolit sám. Mezi pevné dodavatele patří Dekos R, s. r. o. a Fruitisimo



Factory s. r. o. Společnost Dekos R, s. r. o. dodává veškerý obalový materiál. Fruitissimo Factory s. r. o. je vlastním dodavatelem zmrzliny pro celou síť poboček Fruitissimo v České republice. Vlastní dodavatel nabízí nízkou cenu, a především unikátnost výrobku na trhu a tím i konkurenční výhodu. Naopak závislost pouze na jednom dodavateli obalového materiálu způsobuje jeho vyšší vyjednávací sílu v oblasti cen.

Dodavatele ovoce a zeleniny i mraženého ovoce má franchisant možnost volit dle vlastního výběru. Ve výběru dodavatele ovoce a zeleniny je rozhodující především cena, kvalita a dodací podmínky. Z hlediska kvality ovoce se posuzuje především výtěžnost ovoce či zeleniny při odšťavňování. U dodavatelů ovoce a zeleniny lze vybírat z těchto dodavatelů – Ovocentrum V+V s. r. o. z Valašského Meziříčí, Hortim z Ostravy nebo Fresh Fruit Moravia z Brna. U mraženého ovoce rozhoduje cena, kvalita a sortiment dodavatele. V současné době pobočky Fruitissimo mraženým ovocem zásobuje Agrimex Vestec a. s. a v minulosti mražené ovoce dodával Bidvest. Vyjednávací síla dodavatelů ovoce a zeleniny je omezena, jelikož obě pobočky v Ostravě tvoří dohromady velkého odběratele a tlačí tak ceny dolů. Nevýhodou jsou změny cen i kvality ovoce a zeleniny v průběhu roku.

Suroviny, jako je mléko pro přípravu kávy, mléčná rýže a polotučný tvaroh pro přípravu snídanových kelímků, med nebo ovesné vločky, se nakupují v hypermarketu. Ceny v hypermarketu jsou vyšší než ceny od dodavatele z velkoobchodu.

#### **4.2.3 Substituty**

Hrozba substitutů čerstvých ovocných a zeleninových nápojů je vysoká. V dnešní době stále více roste prodej odšťavňovačů do domácností. Obstojný odšťavňovač lze pořídit již od cca 1 500 Kč. Ovšem kvalitnější odšťavňovače začínají na ceně minimálně 5 000 Kč. Pro lidi, kteří si šťávy připravují často, se opravdu vyplatí investovat, avšak pro pouze občasné použití nemá smysl si odšťavňovač pořizovat. Navíc pokud by člověk v domácnosti chtěl dosáhnout stejného koktejlů jako ve Fruitisimu, musí si pořídit také mixér.

Velkým hitem v současné době je tzv. smoothie maker. Smoothie maker je menší mixér sloužící k mixování ovoce a zeleniny a lze ho pořídit cca od 500 Kč. Připravený nápoj se pak nazývá smoothie. Avšak do nápoje, připraveného mixováním, je potřeba přidat kromě ovoce či zeleniny navíc vodu nebo mléko, jinak by se vytvořila pouze nepitná kaše.

V případě zmrzliny je možným substitutem mražený jogurt, který prodává firma Yogodoo v obchodním centru Forum Nová Karolína.

#### 4.2.4 Potenciální konkurence

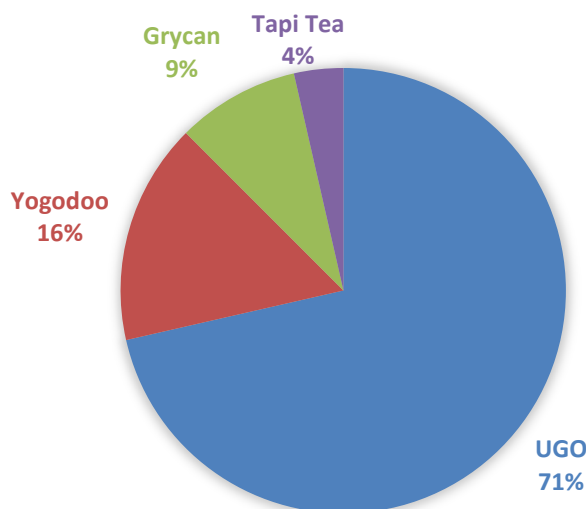
Trend zdravého životního stylu zvyšuje hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Podnikání v této oblasti není nijak omezeno a k činnosti nejsou potřebné speciální výrobní postupy, a navíc k otevření stánku není potřeba vysoký vstupní kapitál.

Potenciálními konkurenty jsou také všechny kavárny, cukrárny, restaurace, které mohou do své nabídky zařadit ovocné či zeleninové šťávy a koktejly. Navíc mohou tyto zařízení nabídnout nižší ceny než fresh bary, protože nápoje nejsou jejich hlavní prodejní činností a není vyžadována tak vysoká marže.

#### 4.2.5 Stávající konkurence

Pro identifikaci stávající konkurence byl vypracován dotazník, který je i s podrobnými výsledky uveden v příloze č. 2. Dle výsledků dotazníku respondenti považují za konkurenty UGO, Yogodoo, Grycan a Tapi Tea, viz graf 4.6. Dotazník dále srovnával Fruitissimo vždy se zvoleným konkurentem. Mezi vybrané faktory srovnání patřila pestrost nabídky, obsluha, design i čistota provozovny a celkový dojem.

**Graf 4.6 Volba konkurenta**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

**UGO** je největším a jediným přímým konkurentem, zaměřeným na stejnou nabídku. Společnost UGO vznikla v roce 2005 a od roku 2012 patří pod společnost Kofola. UGO provozuje celkem 52 fresh barů a 17 salaterií (2 koncepty – **UGO fresh bar** neboli **Ugova čerstvá šťáva** a **UGO Salaterie**). O UGO fresh barech více v podkapitole 4. 3. UGO Salaterie, která vznikla v druhé polovině roku 2016 ve Forum Nová Karolina, nabízí teplé

snídaně, saláty, obědová menu i kusovou bio zeleninu a ovoce. K jídlům je možno si za zvýhodněnou cenu zakoupit ovocnou či zeleninovou šťávu nebo koktejl. UGO salaterie je velkou hrozbou, jelikož je umístěná na stejném patře jako Fruitisimo. Respondenti v dotazníku nerozlišovali UGO fresh bar a UGO Salaterii, ale uváděli pouze značku UGO. I přesto tuto skutečnost budou výsledky dotazníku využity v podkapitole 4.3.

**Yogodoo**, které je v obchodním centru Forum Nová Karolina, nabízí mražený jogurt s cenou 45 Kč za 130 gramů. Kromě mraženého jogurtu, který byl prvotním záměrem, zařadilo do své nabídky také ovocné koktejly s cenou cca 70 Kč za půllitr. Dle respondentů má Yogodoo lepší ceny, ale naopak pestrost nabídky a obsluhu shledávají na lepší úrovni ve Fruitisimu, které pro respondenty působí celkově lepším dojmem.

**Grycan** v Avion Shopping Parku konkuruje především v prodeji zmrzliny, ale nabízí i několik ovocných míchaných džusů. V prodeji jsou ovocné sorbety i smetanové zmrzliny a cena kopečku je 22 a 25 Kč. Grycan je oproti Fruitisimu lépe hodnocen v oblasti cen, avšak pestrost nabídky, obsluha i design je dle hodnocení na lepší úrovni ve Fruitisimu.

**Tapi Tea** nabízí pestrou nabídku studených nápojů z čajů. Čaje se kombinují s ovocnými příchutěmi nebo mlékem. Sice se nejedná přímo o nápoje z ovoce a zeleniny, ale je to další možnost zakoupit si osvěžující nápoj při nakupování. Cena za 0,5l je 99 Kč. Respondenti neshledávají rozdíly mezi Tapi Tea a Fruitisimem v obsluze, cenách, čistotě, designu ani celkovém dojmu. Předností Fruitisima je pestřejší nabídka.

Mezi další konkurenty lze zařadit **Ollies** nebo restauraci **Kaskáda**. Ollies v Avion Shopping Parku prodává ručně vyráběnou kopečkovou zmrzlinu za 42 Kč. Restaurace Kaskáda ve Forum Nová Karolina nabízí také kopečkovou zmrzlinu za cenu 20 nebo 28 Kč. Mezi zmrzliny v Kaskádě však chybí ovocné sorbety. Jelikož Fruitisimo má ve své nabídce i kávu, lze za konkurenty považovat i kavárny jako **Ostravanka**, **Costa Coffee**, **Starbucks** nebo **Coffeeshop Company**, které jsou umístěné v obchodních centrech Forum Nová Karolina a Avion Shopping Park. V případě konkurence v podobě kaváren má Fruitisimo jednu z nejnižších cen kávy a samozřejmě nabízí kávu se sebou.

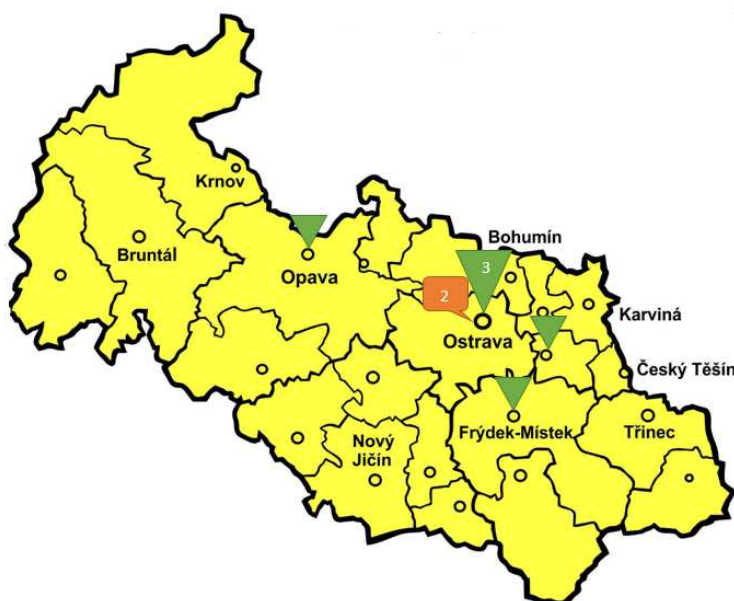
### 4.3 Srovnání UGO fresh baru a Fruitisimo

V podkapitole 4.3 je blíže specifikován a s Fruitisimem srovnáván největší konkurent na trhu, kterým je UGO Fresh bar, který často pro své bary používá i druhý název Ugova čerstvá šťáva.

## Pobočky v Moravskoslezském kraji a jejich design

Fruitisimo v Moravskoslezském kraji se nachází pouze v Ostravě a rovnou na dvou místech. UGO fresh bary lze najít ve Frýdku-Místku, Opavě, Havířově a na třech místech v Ostravě viz obr. 4. 2. UGO fresh bar je na mapě vyznačen zelenou barvou a Fruitisimo oranžovou. Tímto se UGO dostalo více do podvědomí veřejnosti a i zákazníci, kteří nebydlí v Ostravě, při návštěvě Ostravy s velkou pravděpodobností navštíví známé UGO. Fruitisimo je známé hlavně lidem z Ostravy a přilehlého okolí.

**Obr. 4. 2 Rozmístění poboček v Moravskoslezském kraji**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Fruitisimo zvolilo pro svůj design oranžovou barvu, která je barvou optimismu, mládí a radostí ze života. Barvou UGO fresh baru je zelená, která působí jako barva regenerace, přírody a rovnováhy. Dle výsledků dotazníku spatřuje větší polovina respondentů lepší design u UGO fresh baru. Důvodem může být i fakt, že pobočka Fruitisimo ve Forum Nová Karolína je již zastaralá a potřebovala by do budoucna zrekonstruovat do modernější podoby.

## Sortiment

UGO fresh bar nabízí ve svých stáncích ovocné a zeleninové šťávy i koktejly, zmrzlinu, svačiny i tyčinky. Fruitisimo má stejný sortiment, ale navíc nabízí kávu a ve stálé nabídce nápojů pak avokádo, ovesné vločky, sójové mléko, chia semínka a tropické ovoce acai. UGO fresh bar má naopak pestřejší nabídku zeleniny. Navíc oproti Fruitisimu nabízí kapustu, brokolici nebo okurku. Výběr zmrzliny má rozhodně větší Fruitisimo, které nabízí jednak ovocné sorbety, tak i smetanové zmrzliny. UGO fresh bar prodává pouze dva druhy míchané zmrzliny a vždy pouze ovocné.

Dle respondentů je sortiment obou fresh barů skoro vyrovnaný, jen o 3 % více dotazovaných zvolilo pestrost nabídky na lepší úrovni u UGO fresh baru.

### **Cena**

Ceny čerstvých šťáv (freshů) jsou uvedeny v tabulce 4.4. Šťávy ve Fruitisimu jsou dražší o 8 Kč v případě půllitru, o 6 Kč je dražší fresh s ananasem a cenový rozdíl v 0,3l šťávě je zanedbatelný. Je překvapující, že většina dotazovaných neshledává cenový rozdíl mezi Fruitisimem a UGO fresh barem.

**Tab. 4. 4 Srovnání cen čerstvých šťáv (freshů)**

<b>Objem</b>	<b>Fruitisimo</b>	<b>UGO fresh bar</b>
0,3l	59 Kč	58 Kč
0,5l	89 Kč	81 Kč
0,3l ananas (0,5l)	95 Kč (125 Kč)	89 Kč (119 Kč)

**Zdroj:** vlastní zpracování

V nabídce ovocných a zeleninových koktejlů je ve Fruitisimu vždy rozdíl 20 Kč mezi 0,3l a 0,5l nápojem. UGO fresh bar nabízí rovnou čtyři velikosti, tedy navíc ještě velikost 0,2l a 0,4l. Ceny v UGO fresh barech jsou poměrně nižší, avšak neexistuje jednotný poměr mezi jednotlivými velikostmi. Mixované nápoje v UGO fresh barech jsou chuťově méně výraznější oproti nápojům se značkou Fruitisimo.

Sezónní nabídka v obou fresh barech nabízí vždy nové kombinace přizpůsobené danému období. Fruitisimo sezónní nabídku obměňuje každé dva měsíce a UGO fresh bar přichází s novou nabídkou vždy s měnícím se ročním obdobím.

Kopeček zmrzliny s váhou 50 gramů ve Fruitisimu stojí 24 Kč a v případě limitované edice 32 Kč. UGO fresh bar nabízí točenou zmrzlinu za 32 Kč, ale i gramáž točené zmrzliny je větší.

### **Věrnostní klub**

Oba fresh bary mají svůj věrnostní klub. Srovnání je uvedeno v tabulce 4.5. Fruitisimo věrnostní klub má poměrně více výhod a slev, než klub UGOFANDA. Karta je přenosná, má neomezenou platnost, a navíc po registraci zákazník obdrží jednorázovou slevu 30 % na další nákup. Další předností je možnost dobítí Fruitisimo karty a využívat kartu jako přenosnou elektronickou peněženku nebo kartu darovat jako dárek. Za nabití je navíc bonus, a to např. 10 % z částky při nabití v rozmezí od 300 do 999 Kč.

**Tab. 4.5 Srovnání věrnostního klubu**

	<b>Fruitisimo věrnostní klub</b>	<b>UGOFANDA</b>
Registrace	i bez předchozího zakoupení produktu na pobočce a poté online (navíc 30 % sleva na další nákup)	po zakoupení produktu a vyplnění formuláře na pobočce
Bonus za nákup	z částky nákupu (bez DPH) zpět 10 % na kartu ve formě bodů	za každých 10 Kč nákupu je připsán 1 bod na kartu
Uplatnění bodů na kartě	1 bod = 1 Kč	1 bod = 1 Kč
Narozeninová akce	sleva 50 % na vše	0,3l drink zdarma
Možnost dobití	ano	ne
Zánik karty	neomezená platnost	po dobu 6 měsíců nebyl uskutečněný nákup
Využitelnost karty	přenosná	nepřenosná

**Zdroj:** Fruitisimo [online] a UGO [online], (2017)

### **Zmrzlina**

UGO fresh bar nabízí točenou zmrzlinu do kornoutu nebo do kelímku. Zmrzlinu je vždy možno zakoupit ve dvou příchutích, které jsou kombinované z několika druhů ovoce. Zmrzlina ve Fruitisimu je ručně vyráběná a prodává se po kopečkích. Zmrzlina není našlehaná, ale hustá a ovocné sorbety obsahují pouze ovoce (82 %), cukr a vodu.

### **Další specifiky**

Obrovským hitem je program **UGO očista**, který nabízí denně 2,5 litru čerstvé šťávy. K dispozici je i mobilní aplikace, ve které je možno naleznout podrobnější informace o očistě lidského organismu. Čerstvé šťávy pod značkou UGO lze mimo jiné najít i v supermarketech vedle běžných džusů. Šťávy jsou lisované, nepasterizované a bez konzervantů a barviv. Cena těchto šťáv se pohybuje kolem 80 Kč za litr.

Fruitisimo si především zakládá na pozitivním přístupu a vytvořilo program **garance úsměvu**. Ke každé účtence má zákazník navíc položku úsměv zdarma. V případě, že úsměv neobdrží, může ho reklamovat. Při obsluze zákazníků platí pravidlo „úsměv nic nestojí, ale dělá mnoho“. Zaměstnanci se vždy navíc loučí se zákazníky slovy „na zdraví“. Tento pozitivní přístup se odrazil i ve výsledcích dotazníku, podle kterých Fruitisimo má obsluhu na lepší úrovni a celkově působí lepším dojmem. Fruitisimo již podruhé získalo ocenění

Superbrands, které je znakem vynikajícího postavení značky na lokálním trhu. Další srovnání v podobě finanční analýzy je uvedeno v níže v kapitole 4.4.

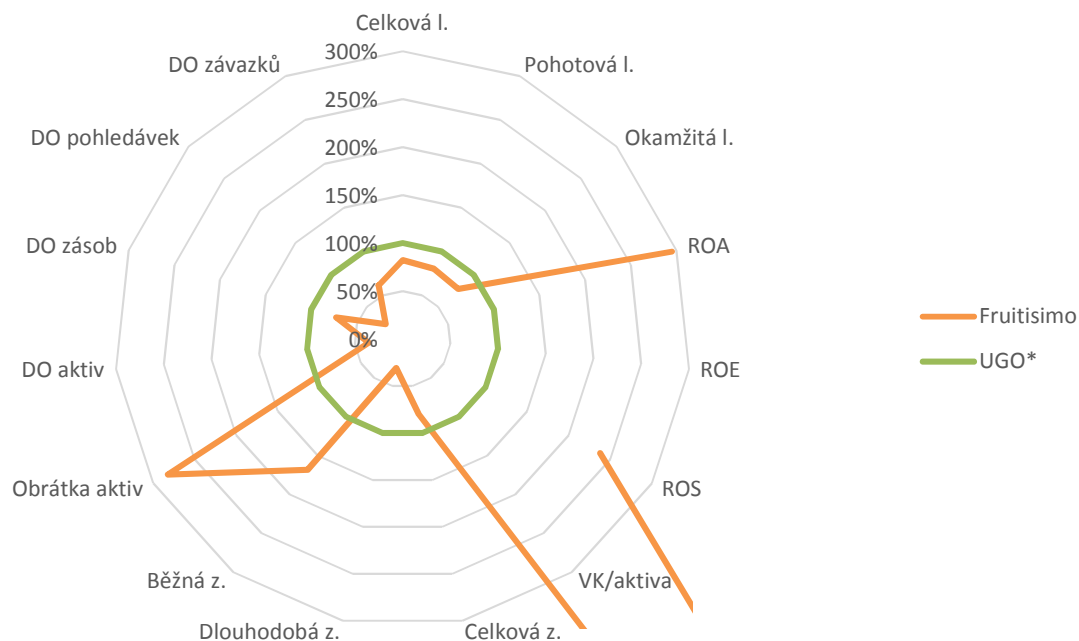
#### **4.4 Finanční analýza**

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je vhodné použít finanční analýzu. Podklady pro finanční analýzu společnosti EFSETE s. r. o. v oblasti franchisingu poboček Fruitisimo nejsou zatím k dispozici. Finanční analýza je tedy aplikována přímo na společnost Fruitisimo Fresh s. r. o. v období od roku 2013 do roku 2015. Finanční výkazy tedy neodpovídají pouze hospodaření Fruitisimo Fresh s. r. o. v Moravskoslezském kraji, ale celé síti poboček Fruitisimo. Avšak i za těchto podmínek podávají obraz o hospodaření společnosti, a navíc jsou vhodné pro srovnání s konkurenční společností UGO trade s. r. o., jejíž výsledky také nejsou pouze za Moravskoslezský kraj, ale celou síť poboček UGO. Obě společnosti budou srovnávány na základě výběru ukazatelů poměrové analýzy, uvedeného již v teoretické části.

Srovnání je rozděleno vždy po jednotlivém roce a je doplněno spider grafem, ve kterém je vždy UGO trade s. r. o. (zelená) 100 % a společnost Fruitisimo Fresh s. r. o. (oranžová) je s těmito hodnotami srovnávána, viz příloha č. 6. Finanční výkazy obou společností jsou v příloze číslo č. 3 a č. 4. Veškeré propočty finanční analýzy jsou pak uvedeny v příloze č. 5.

V roce 2013 byla likvidita společnosti UGO trade s. r. o. o něco vyšší než u Fruitisimo Fresh s. r. o., ale naopak ukazatele rentability se pohybují v záporných číslech. Může za to záporný EBIT i EAT. Rentabilitu vlastního kapitálu nemá smysl počítat, jelikož v mínusu byl i základní kapitál. Porovnání obou společností je vyobrazeno na grafu 4.7, ve kterém UGO trade s. r. o. tvoří 100 %. Extrémních hodnot nabývá ukazatel poměru vlastního kapitálu na aktivech, jelikož hodnota ukazatele společnosti UGO trade s. r. o. je mnohem nižší než hodnota u Fruitisimo Fresh s. r. o. U ukazatelů rentability dosahuje lepších výsledků jednoznačně společnost Fruitisimo Fresh s. r. o., která nebyla v minusových hodnotách.

**Graf 4.7 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů v roce 2013**



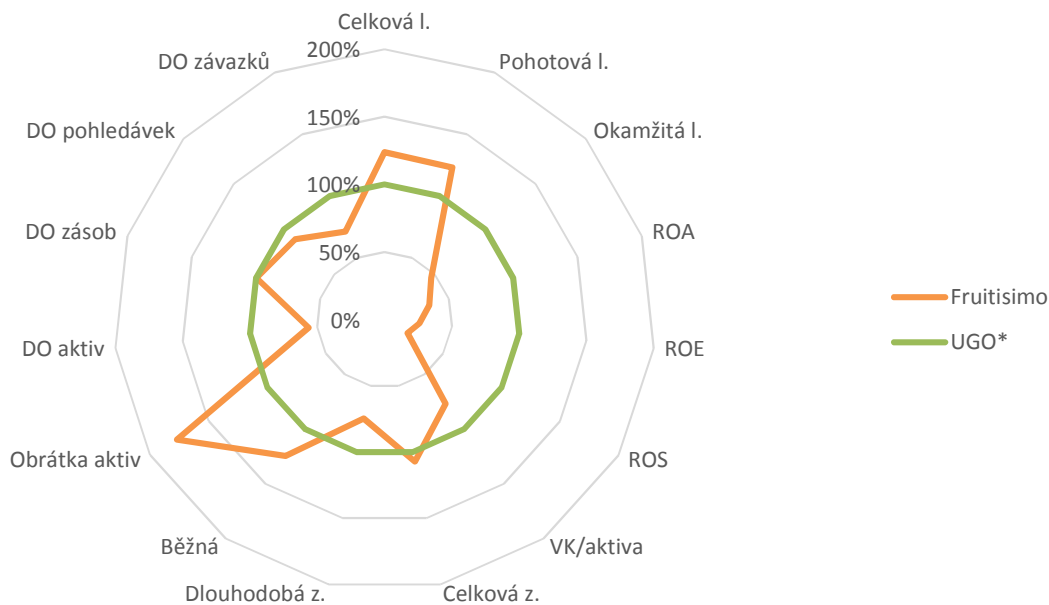
**Zdroj:** vlastní zpracování

Co se zadluženosti týče, tak společnost UGO trade s. r. o. v roce 2013 překročila hranici 100 % a jednalo se především o dlouhodobou zadluženost. Fruitissimo Fresh s. r. o. dokáže mnohem rychleji tzv. „obrátit“ svůj majetek, a tím získat zisk. Předností Fruitissimo Fresh s. r. o. je také kratší doba obratu pohledávek, která signalizuje dobrou platební schopnost odběratelů i kratší doba obratu závazků, která naopak značí dobrou platební schopnost podniku.

Rok 2014 byl ze sledovaného období nejpříznivější pro obě společnosti. Vyšší hodnoty ukazatelů celkové a pohotové likvidity dosáhlo Fruitissimo Fresh s. r. o., viz graf 4.8. Naopak ukazatele rentability jsou několikanásobně vyšší u UGO trade s. r. o. U ukazatelů zadluženosti jsou výsledky poměrně stejné, ukazatel celkové zadluženosti u obou podniků je cca 80 %, avšak u UGO trade s. r. o. stále převládá dlouhodobá zadluženost. V roce 2014 si opět společnost Fruitissimo Fresh s. r. o. udržela lepší hodnoty u ukazatelů aktivity, kdy měla opět vyšší počet obrátek aktiv, nižší dobu obratu pohledávek i závazků.



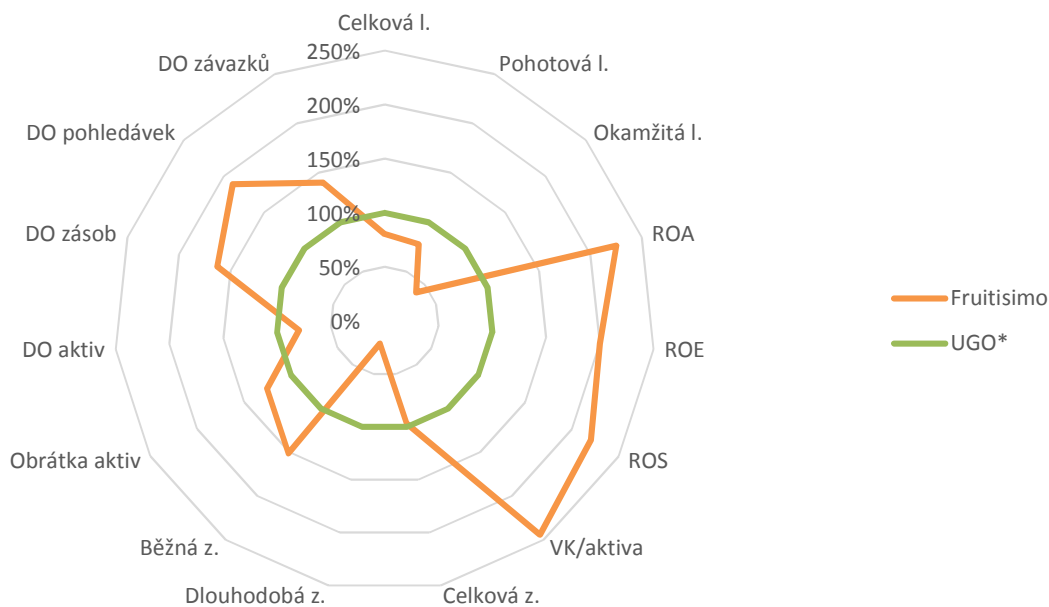
**Graf 4.8 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů za rok 2014**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Rok 2015 znamenal pokles likvidity i rentability u obou podniků. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou na nižší úrovni u společnosti Fruitissimo Fresh s. r. o. Zadluženost oproti roku 2014 stoupla u obou podniků a u UGO trade s. r. o. stále převažuje zadluženost dlouhodobá. Lepší hodnot u ukazatelů rentability dosahuje Fruitissimo Fresh s. r. o., jelikož výsledky UGO trade s. r. o. byly v minusových hodnotách. Porovnání hodnot obou podniků je znázorněno na grafu 4.9.

**Graf 4.9 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů za rok 2015**



**Zdroj:** vlastní zpracování

Poprvé za sledované období je doba obratu zásob, pohledávek i závazků vyšší u Fruitisimo Fresh s. r. o.

Pro srovnání obou společností je vhodné dále využít hodnocení dle dosažených tržeb, jelikož poměrové ukazatele finanční analýzy mohou vytvářet zkreslený obraz o hospodaření. Příkladem je rok 2015, kdy EBIT společnosti UGO trade s. r. o. byl -11 217 tisíc Kč z důvodu výrazných investic a rozšiřování sítě poboček. Rychlý nárůst aktiv vyvolal nárůst odpisů, díky kterým došlo ke snížení základu daně, avšak reálná ztráta společnosti nebyla tak výrazná. Rok 2015 byl pro Fruitisimo Fresh s. r. o. také rokem expanze, ale i přesto byl EBIT v hodnotě 703 tisíc Kč. Obraz o růstu společnosti je možno sledovat na výši tržeb, a především na jejich meziročním růstu, popřípadě poklesu, viz tabulka 4.6.

**Tab. 4.6 Srovnání vývoje tržeb**

Rok	Fruitisimo Fresh s. r. o.		UGO trade s. r. o.	
	Tržby celkem v tisících Kč	Meziroční růst tržeb	Tržby celkem v tisících Kč	Meziroční růst tržeb
2013	26 859	-	21 344	-
2014	30 090	12 %	107 518	404 %
2015	60 417	101 %	193 652	80 %

**Zdroj:** vlastní zpracování

Dle tabulky 4.6 se v roce 2014 uskutečnil výrazný nárůst tržeb u společností UGO trade s. r. o. Důvodem byla fúze (sloučením) se společností Mangaloo s. r. o., která do té doby vlastnila síť ovocných fresh barů Mangaloo. Tržby společnosti UGO trade s. r. o. se tak navýšili o tržby z fresh barů Mangaloo. V roce 2015 však společnost Fruitisimo Fresh s. r. o. dokázala navýšit tržby o 101 % oproti minulému roku a UGO trade s. r. o. pouze o 80 %.

## 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí, tedy výsledky provedené PESTLE analýzou, Porterovým modelem pěti sil a finanční analýzou. Na základě těchto provedených analýz byly identifikovány silné a slabé stránky týkající se vnitřního prostředí a dále příležitosti i hrozby vyplývající z vnějšího prostředí.

Mezi silné stránky patří věrnostní klub Fruitisimo, program Garance úsměvu a s tím související podniková kultura, ocenění Superbrands, káva v sortimentu prodeje, ručně vyráběná zmrzlina od vlastního dodavatele a také vyšší nárůst tržeb oproti největšímu konkurentovi.

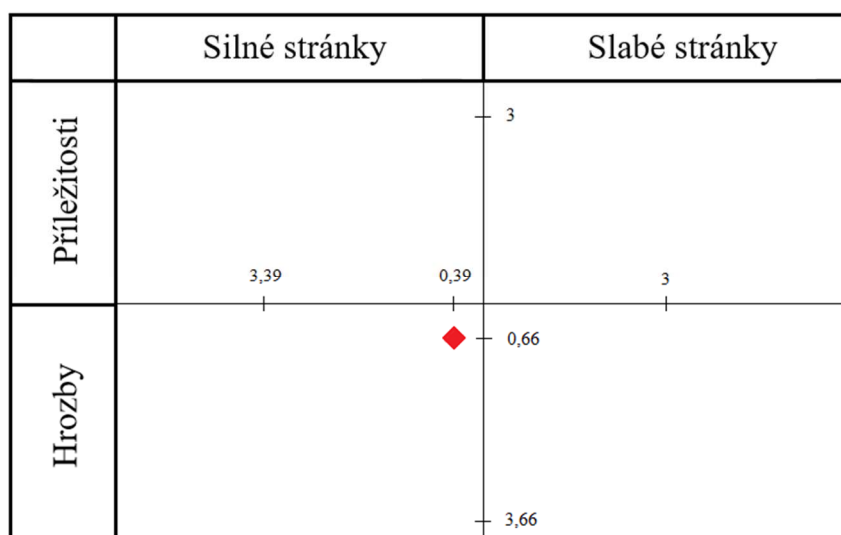
Nevýhoda pevného dodavatele obalů, kterého určuje sám franchizor, je možnou slabou stránkou, jelikož neexistuje možnost přejít na jiného, případně levnějšího dodavatele. Dále mezi slabé stránky patří omezená nabídka zeleniny, vyšší ceny oproti konkurenci, starší design na pobočce Forum Nová Karolina a pouze dvě pobočky Fruitisimo v Moravskoslezském kraji.

Trend zdravého životního stylu je velkou příležitostí pro fresh bary Fruitisimo. Dále lze pozitivně vnímat růst cestovního ruchu v Ostravě, růst průměrné mzdy i vzrůstající trend ekologického chování, na které Fruitisimo reaguje používáním rozložitelných kelímků z bio plastu. Zajímavá je pro společnost EFSETE možnost franchisingu dalších poboček.

Hrozbou je zvyšující se inflace, stárnutí obyvatelstva i snadný vstup do odvětví. Hrozbou jsou také substituty v podobě smoothie makerů, které lze pořídit již od 500 Kč a připravovat si tak ovocné a zeleninové koktejly doma. EFSETE může ohrozit kolísající kvalita a cena ovoce a zeleniny v závislosti na sezónních změnách.

K hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb byl využit Fullerův trojúhelník. Párové srovnání dle Fullerova trojúhelníku je uvedeno v příloze č. 7. Po vyhodnocení SWOT analýzy, silné stránky dosáhly bodového hodnocení 3,39 slabé stránky 3, příležitosti 3 a hrozby 3,66 bodů, viz příloha č. 8. Po odečtení silných stránek od slabých a odečtením příležitostí od hrozeb, byla identifikována strategie konfrontace, viz obr. 4.3. Tato strategie je založena na využití silných stránek k eliminaci hrozeb.

**Obr. 4.3 Výsledná SWOT matice**



**Zdroj:** Vlastní zpracování dle výsledků SWOT analýzy

## 5 Vyhodnocení a doporučení

V této kapitole bude shrnuta praktická část práce, která se skládala z analýz podnikového okolí. Na základě těchto analýz budou navrženy návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti EFSETE s. r. o., franchisanta značky Fruitisimo v Moravskoslezském kraji.

PESTLE analýza hodnotila vnější prostředí podniku z pohledu faktorů politických, ekonomických, sociálně-demografických, technologických, legislativních a ekologických. V rámci politických faktorů nebyl zjištěn žádný negativní dopad na podnik. Nepříznivá je rostoucí inflace a také zvýšení minimální mzdy na 11 000 Kč z pohledu zaměstnavatele EFSETE s. r. o. Naopak příznivý je rostoucí trend HDP spolu se snižující se nezaměstnaností, která dosáhla v roce 2016 v Moravskoslezském kraji rekordních 7,3 %. Velmi pozitivní je trend zdravého životního stylu i rostoucí minimální mzda z hlediska kupní síly zákazníků. Stárnutí obyvatelstva způsobuje pokles zákazníků v produktivním věku. Z technologického hlediska je problém v podobě tvořící se pěny při používání odstředivých odšťavňovačů, řešením jsou nízkootáčkové odšťavňovače, které však prodlužují dobu přípravy. V oblasti legislativy proběhly změny v podobě snížení sazby DPH z 21 % na 15 % a zavedení elektronické evidence tržeb. Na priority MŽP reaguje Fruitisimo využíváním rozložitelných bio kelímků.

Dle Portertova modelu pěti sil byly zjištěny relativně dobré dodavatelské vztahy, vysoká hrozba substitutů v podobě domácích smoothie makerů s cenou již od 500 Kč a snadný vstup nových podniků do odvětví. Boj o zákazníky se uskutečňuje s největším konkurentem, kterým je značka UGO. S tímto konkurentem bylo provedeno srovnání v několika oblastech, jako jsou ceny, sortiment, finanční zdraví atd. Konkurenční výhodou na pobočce Forum Nová Karolina je sleva určena pro členy fitness centra, kterou UGO neposkytuje.

Sít' UGO fresh barů je rozšířena po celém Moravskoslezském kraji, naproti tomu Fruitisimo lze najít pouze v Ostravě. UGO fresh bary dále disponují větší nabídkou zeleniny i nižšími cenami. Fruitisimo může naopak nabídnout oproti konkurentovi kávu a výhodný věrnostní program, který nabízí 50% slevu v den narozenin, 30% slevu po registraci a navíc načtení 10 % z každého nákupu zpět na věrnostní kartu. Slabou stránkou pro Fruitisimo je omezená nabídka zeleniny oproti konkurenci. V oblasti cen, jsou sice ceny UGO fresh baru nižší, ale respondenti při dotazování neshledali rozdíl v ceně. Fruitisimo tedy může zachovat ceny na stejné úrovni a dosahovat tímto vyšších tržeb. Fresh bar Fruitisimo si také zakládá na

pozitivním přístupem a na něm staví i svou podnikovou kulturu. Příkladem je program Garance úsměvu nebo heslo „na zdraví“.

Z výsledků finanční analýzy lze říci, že společnost Fruitissimo Fresh s. r. o. dosahuje ve většině případů lepších hodnot než společnost UGO trade s. r. o. Během celého sledovaného období byla doba obratu aktiv společnosti Fruitissimo Fresh s. r. o. kratší než u konkurenční společnosti, což signalizuje dobré hospodaření s majetkem. Oproti UGO trade s. r. o. u Fruitissimo Fresh s. r. o. v celém sledovaném období vždy více převládala běžná zadluženost nad dlouhodobou. Výraznou výhodou Fruitissimo Fresh s. r. o. je vyšší meziroční nárůst tržeb, kterým se potvrzuje konkurenceschopnost celé sítě poboček Fruitissimo.

Výsledky předchozích analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, kde byly identifikovány silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Výsledkem SWOT analýzy je nalezení strategie konfrontace, která navrhuje hrozby omezit silnými stránkami.

### **Posílení věrnostního klubu**

Důležité je posílit loajalitu zákazníků a s ní věrnostní klub Fruitissimo. Slevy v rámci věrnostního klubu přilákají i ty zákazníky, kteří by si nápoj za normálních okolností koupili jen s malou pravděpodobností. Stěžejní je zaměřit se na rozšiřování počtu členů Fruitissimo klubu aktivním nabízením při prodeji a docílit minimálně deseti nových klubistů denně, což je přibližně kolem 3 650 členů klubu ročně. Tento krok eliminuje hrozbu substitutů v podobě domácích smoothie makerů i hrozbu vstupu nových konkurentů na trh.

### **Rekonstrukce pobočky ve Forum Nová Karolina**

Slabou stránkou je starší design na největší pobočce v obchodním centru Forum Nová Karolina. Starší designový koncept využíval kombinaci oranžové barvy s černou, která působí tvrdě. Nové koncepty designu poboček jsou zaměřeny na odlehčenou variantu, kterou je kombinace oranžové s bílou barvou. Navíc jsou do nových konceptů přidány dřevěné prvky působící rustikálně. Celkové náklady na rekonstrukci činí přibližně 130 000 Kč, které zahrnují vitrínu v hodnotě 50 000 Kč a nové opláštění stánku i obložení na stěnách celkem v hodnotě 80 000 Kč.

### **Rozšíření nabídky zeleniny**

Nedostačující oproti konkurenci je nabídka zeleniny. Navíc zelenina pro svou nízkou kalorickou hodnotu je zákazníky stále více vyhledávanější. Pro vylepšení sortimentu by bylo vhodné obohatit nabídku o další druhy zeleniny. Vhodné jsou ředkvičky, u kterých se velkoobchodní cena za kilogram pohybuje kolem 8,90 Kč, salátová okurka v ceně 18 Kč za kilogram nebo římský salát s cenou přibližně 17 Kč za kus. Všechny tyto druhy zeleniny jsou vhodné pro odšťavnění, a navíc ředkvičky jsou z pohledu nákladů výhodné.

## **Zvýšení počtu poboček v Moravskoslezském kraji**

Problém nedostatku poboček v Moravskoslezském kraji lze vyřešit rozšířením franchisingu konceptu Fruitissimo a otevřít tak zcela novou pobočku, viz podkapitola 5.1. Pro otevření nové pobočky Fruitissimo je vhodné město Opava. Opava je statutárním a také největším městem západní části Moravskoslezského kraje, s počtem obyvatel přes 60 tisíc, s kulturním i sportovním vyžitím a bohatou historií. V Opavě navíc sídlí Slezská univerzita s více jak 5 000 studenty a regionální nezaměstnanost činí pouze 6 %.

### **5.1 Otevření nové pobočky Fruitissimo v Opavě**

Dle krátkého dotazníku prostřednictvím osobního dotazování, bylo zjištěno, že 77 % respondentů by uvítalo dalšího prodejce ovocných a zeleninových šťáv a koktejlů v Opavě. Těchto 77 % respondentů dále odpovídalo na druhou otázku dotazníku, která zjišťovala, na jakém konkrétním místě. Největší počet hlasů získalo obchodní centrum Breda & Weinstein. Celkové vyhodnocení dotazníků je uvedeno v příloze č. 9.

Breda & Weinstein je obchodní centrum, umístěné v centru města Opavy, s průměrnou denní návštěvností okolo 14 000 lidí a s průměrným meziročním nárůstem obrátu 12 %. Otevírací doba je od 9:00 – 21:00 hodin. Přibližné vstupní náklady na otevření nové pobočky jsou 1 000 000 Kč, které zahrnují celkový inženýring stavby stánku, chladicí vitrínu, vitrínu na zmrzliny, chladicí boxy na ovoce, mrazák, kávovar, odšťavňovač, mixér, pokladny a další vybavení jako je nádobí, prkna na krájení atd. Předpokládá se, že vše je financováno z vlastních finančních zdrojů společnosti EFSETE s. r. o.

Měsíční náklady na provoz nové pobočky společností EFSETE s. r. o. jsou uvedeny v tabulce 5.1. Přímé náklady na suroviny a obalový materiál jsou stanoveny ve výši 33 % z tržeb bez DPH, toto je stanoveno na základě zkušeností měsíčních průměrných nákladů dalších poboček. Poplatky zahrnují připojení k internetu, provize banky z kreditních karet apod.

**Tab. 5.1 Plánované měsíční náklady**

Přímé náklady	33 % z tržeb (bez DPH)
Nájem + energie a poplatky	50 000 Kč
Superhrubé mzdy celkem	56 800 Kč
Manager pobočky	26 800 Kč
Brigádníci	30 000 Kč
Licenční poplatek	12 % z tržeb (bez DPH)
Marketingový poplatek	3 % z tržeb (bez DPH)

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle Hanzelová (2015, s. 31)

Manager pobočky odpracuje na stánku měsíčně 168 hodin. Směny je vždy potřeba obsadit následujícím způsobem: ve všední dny jeden pracovník do 15:00 hodin, dva pracovníci od 15:00 hodin, o víkendech vždy 2 pracovníci celý den a třetí navíc dle potřeby. Hodinová nástupní mzda brigádníků je stanovena na 66 Kč, ale lze se dopracovat až k sazbě 70 Kč. Poplatky franchisorovi tvoří 12 % v podobě licenčního poplatku a za marketing ve výši 3 % z tržeb bez DPH.

Plán tržeb je založen na průměrné útratě ve výši 75 Kč, převzaté z jiných poboček a odhadu návštěvnosti během pracovního dne. Nejvíce zákazníků se očekává v intervalu od 15:00 do 19:00 hodin, viz tab. 5.2. O víkendech se očekává nárůst návštěvnosti o 75 %.

**Tab. 5.2 Odhad návštěvnosti během pracovního dne**

Časový úsek	Počet zákazníků
9:00 – 12:00	10
12:00 – 15:00	35
15:00 – 19:00	70
19:00 – 21:00	10

**Zdroj:** vlastní zpracování

Při odhadované návštěvnosti dosáhnou tržby ve všední dny 9 375 Kč a o víkendu denně 16 406 Kč. V měsíci je počítáno celkem s 30 dny, z toho 21 pracovních a 9 víkendových dnů včetně svátků. Výpočet měsíčního plánovaného zisku na základě předešlých plánovaných nákladů i tržeb je uveden v tabulce 5.3.

**Tab. 5.3 Výpočet plánovaného měsíčního zisku**

Tržby s DPH	344 529 Kč
Tržby bez DPH	292 850 Kč
Přímé náklady (33 %)	96 641 Kč
Nájem + energie + poplatky	50 000 Kč
Superhrubé mzdy celkem	56 000 Kč
Licenční poplatek (12%)	35 142 Kč
Marketingový poplatek (3%)	8 786 Kč
Zisk před zdaněním	46 281 Kč
Daň z příjmu PO	8 793 Kč
Čistý zisk	37 488 Kč

**Zdroj:** vlastní zpracování

Pro společnost EFSETE s. r. o. by byl čistý měsíční zisk z provozu nové pobočky v Opavě byl 37 488 Kč, což je za rok 449 856 Kč. Tato částka by byla výsledná v případě, že franchisant je pouze samostatný podnikatel. V případě EFSETE s. r. o. nastávají další náklady spojené s administrativou a řízením podniku, které se již nevyčísľují. Navíc se společností EFSETE s. r. o. navýší celkový zisk z konceptu Fruitissimo, což může být například z finančního hlediska příznivé i pro rekonstrukci pobočky ve Forum Nová Karolina.



## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti EFSETE s. r. o. v oblasti franchisingu konceptu Fruitissimo v Moravskoslezském kraji, kde v současné době provozuje 2 pobočky v Ostravě. Dle výsledků analýz a srovnání lze považovat společnost EFSETE v oblasti franchisingu konceptu Fruitissimo za konkurenceschopnou, jelikož meziročního růst tržeb u společnosti Fruitissimo Fresh s. r. o. je vyšší oproti největšímu konkurentovi. Dále značka Fruitissimo disponuje specifickou podnikovou kulturou, založenou na pozitivním přístupu k zákazníkům. I přes nedostatky jako je úzká nabídka zeleniny i hůře vnímaný design, respondenti hodnotili celkový dojem fresh barů Fruitissimo lépe než fresh barů UGO.

V teoreticko-metodologické části byly vymezeny základní pojmy týkající se podnikání, podniku, franchisingu, podnikového okolí, definice konkurence, konkurenceschopnosti a s tím i související konkurenční výhody. Dále byly v práci jednotlivé metody analýzy konkurenceschopnosti. Jednalo se o vybrané metody analýzy vnějšího a vnitřního podnikového okolí.

Třetí kapitola práce se týkala charakteristiky společnosti EFSETE s. r. o. a představením franchisingového konceptu Fruitissimo.

V praktické části práce bylo hodnocení konkurenceschopnosti provedeno na základě několika analýz. První analýzou byla PESTLE analýza, která se zabývala faktory makroprostředí. Významným byl ekonomický a sociálně-demografický faktor. Velmi pozitivně působí trend zdravého životního stylu a zvyšující se průměrná mzda. Porterův model pěti sil hodnotil mezoprostředí podniku. V rámci analýzy stávající konkurence byl sestaven dotazník, který identifikoval respondenty vnímané konkurenty. Srovnání s konkurenčním UGO fresh barem dále zahrnovalo i analýzu vnitřního okolí podniku prostřednictvím finanční analýzy. Finanční analýza byla založena na srovnání poměrových ukazatelů. Dle dostupnosti účetních výkazů bylo srovnání pouze v horizontu od roku 2013 do roku 2015.

Ve SWOT analýze došlo k syntéze výsledků provedených analýz a k zhodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Ze SWOT matice byla vygenerována strategie konfrontace.

V závěrečné kapitole jsou shrnuty výsledky provedených analýz konkurenceschopnosti a doporučeny návrhy ke zlepšení. Mezi návrhy patří posílení věrnostního klubu Fruitissimo, rozšíření nabídky zeleniny, rekonstrukce pobočky v obchodním centru Forum Nová Karolina a rozšíření tržního potenciálu v podobě otevření nové pobočky Fruitissimo v Opavě.

## Seznam použité literatury

### Literatura

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 342 s. ISBN 978-80-247-4386-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 215 s. ISBN 978-80-248-3163-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBROVÁ, Jitka a Tomáš KRAJÍČEK. *Slovník cizích slov*. Praha: Plot, 2006. 367 s. ISBN 80-86523-77-2.

#### **Elektronické zdroje a ostatní**

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky* [online]. ČNB, 2017 [cit. 2017-2-20]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy\\_kurz\\_jako\\_nastroj\\_menove\\_politiky.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet zaměstnanců a průměrné měsíční hrubé mzdy* [online]. ČSÚ, 2017 [cit. 2017-2-26]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~T\\_P~S~\\_null\\_null](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~S~_null_null).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce* [online]. ČSÚ, 5. 12. 2016 [cit. 2017-2-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady* [online]. ČSÚ, 2017 [cit. 2017-2-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zam\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/zam_cr).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v mezinárodním srovnání (vybrané údaje) – 2016* [online]. ČSÚ, 20. 2. 2017 [cit. 2017-3-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/makroekonomika-fqhqlzbynt>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj věkové struktury obyvatelstva v krajích, 1991-2015* [online]. ČSÚ, 31. 12. 2015 [cit. 2017-3-3]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz080/index.html?lang=cz>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace – časové řady* [online]. ČSÚ, 20. 2. 2017 [cit. 2017-2-3]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/isc\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/isc_cr).

EFSETE. *Naše oborové projekty* [online]. EFSETE, 2017 [cit. 2017-1-23]. Dostupné z: <http://www.efsete.cz/>.

EUJUICERS. *Jak vybrat odšŕavňovač?* [online]. Eurojuicers, 2017 [cit. 2017-3-1]. Dostupné z: <https://www.eujuicers.cz/jak-vybrat-odstavnovac.html>.

FRUTISIMO. *O nás* [online]. Fruitisimo, 2017 [cit. 2017-1-10]. Dostupné z: <http://www.fruitisimo.cz/>.

HANZELOVÁ, Lenka. *Návrh projektového záměru – založení franchisingové pobočky Fruitisimo v Jihlavě*. Jihlava, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických studií.

HOLANOVÁ, Tereza. *Kde se v Česku žije nejlépe? Velké porovnání krajů podle 24 kritérií* [online]. Aktuálně.cz, 15. 2. 2016 [cit. 2017-2-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kde-se-v-cesku-zije-nejlepe-velke-porovnani-kraju-podle-24-k/r~56723dfad18711e5aa720025900fea04/>.

JÍCHOVÁ, Karolína. *Návrh marketingového plánu*. Brno, 2015. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Podniková ekonomika a management.

KREJČÍ, JAROSLAV. *Růst české ekonomiky na konci minulého roku zpomalil. Motorem zůstává výroba aut* [online]. Aktuálně.cz, 14. 2. 2017 [cit. 2017-3-3]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rust-ceske-ekonomiky-na-konci-minuleho-roku-zpomalil/r~d8fb14c0f28a11e69d89002590604f2e/>.

KURZY. *Kurzy ČNB – kurzovní lístek České národní banky* [online]. Kurzy, 6. 3. 2017 [cit. 2017-3-6]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzovni-listek/ceska-narodni-banka/>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Vývoj minimální mzdy od jejího zavádění v roce 1991* [online]. MPSV, 6. 1. 2016 [cit. 2017-2-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Plán odpadového hospodářství v ČR* [online]. MŽP, 2017 [cit. 2017-2-27]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/plan\\_odpadoveho\\_hospodarstvi\\_cr](http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr).

*Nový občanský zákoník 2015: rejstřík*. Ostrava: Sagit, 2012. 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8.

*Obchodní zákoník 2013 a další zákony: podle stavu k 1.1.2013.* Ostrava: Sagit, 2013. 352 s. ISBN 978-80-7208-949-9.

OPPIK – INFORMATIČNÍ PORTÁL O DOTACÍCH PRO PODNIKATELE. *Marketing*. [online]. OPPIK, [cit 2017-2-28]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/marketing?size%5B1%5D=on&size%5B2%5D=on>.

REGIONÁLNÍ RADA MORAVSKOSLEZSKO. *Výsledná bilance čerpání fondů EU v Moravskoslezsku: 20 410 417 365 Kč a 1 176 podpořených projektů* [online]. RR Moravskoslezsko. 30. 5. 2016 [cit. 2017-3-1]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/tiskove-centrum/vysledna-bilance-cerpani-fondu-eu-v-moravskoslezsku>.

UGO. *Ugofanda* [online]. UGO, 2017 [cit. 2017-3-18]. Dostupné z: <http://ugo.cz/ugofanda/>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Sbírka listin UGO trade s. r. o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=286602>.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády České republiky* [online]. Vláda ČR, 14. 2. 2014 [cit. 2017-2-24]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove\\_prohlaseni\\_unor\\_2014.pdf](https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove_prohlaseni_unor_2014.pdf).

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst* [online]. Vláda ČR, 21. 1. 2015 [cit. 2017-2-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/archiv/rada-vlady-pro-konkurenceschopnost-a-hospodarsky-rust-126168/>.

*Výkazy poskytnuté společností Fruitissimo Fresh s. r. o.*

## Seznam zkratek

<b>CPI</b>	Consumer Price Index
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČSSD</b>	Česká sociálnědemokratická politická strana
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>EAT</b>	Earning after Taxes
<b>EBIT</b>	Earnings before Interest and Taxes
<b>EET</b>	elektronická evidence tržeb
<b>EUR</b>	euro
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>KDU-ČSL</b>	Křesťanská a demokratická unie - Československá strana lidová
<b>KSČM</b>	Komunistická Strana Čech a Moravy
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí
<b>MZP</b>	Ministerstvo životního prostředí
<b>NOZ</b>	Nový občanský zákoník
<b>ODS</b>	Občanská demokratická strana
<b>ROA</b>	Return on Assets
<b>ROE</b>	Return on Equity
<b>ROP</b>	Regionální operační program
<b>ROS</b>	Return on Sales
<b>s. r. o.</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>USD</b>	americký dolar
<b>vk</b>	vlastní kapitál

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Faktory podnikového okolí .....	11
Obr. 2.2 Struktura podnikového okolí .....	12
Obr. 2.3 Okolí všeobecné a specifické .....	12
Obr. 2.4 Struktura prostředí dle Kašík, Michalko .....	13
Obr. 2.5 Struktura prostředí dle Jakubíková.....	14
Obr. 2.6 Porterův model pěti sil .....	19
Obr. 2.7 Členění poměrových ukazatelů z hlediska používaných výkazů .....	23
Obr. 2.8 Členění z hlediska zaměření poměrových ukazatelů .....	23
Obr. 3.1 Logo EFSETE .....	29
Obr. 3.2 Logo Fruitissimo.....	30
Obr. 4.1 Věková pyramida pro Moravskoslezský kraj.....	39
Obr. 4.2 Rozmístění poboček v Moravskoslezském kraji .....	47
Obr. 4.3 Výsledná SWOT matice .....	54



## Seznam grafů

Graf 4.1 Průměrná roční míra inflace v letech 2000–2016 .....	34
Graf 4.2 Meziroční míra růstu reálného HDP .....	34
Graf 4.3 Obecná míra nezaměstnanosti Moravskoslezského kraje v %.....	36
Graf 4.4 Průměrná měsíční mzda od 2/2014 do 3/2016.....	38
Graf 4.5 Průměrná měsíční mzda v Moravskoslezském kraji .....	38
Graf 4.6 Volba konkurenta .....	45
Graf 4.7 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů v roce 2013 .....	51
Graf 4.8 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů za rok 2014 .....	52
Graf 4.9 Spider graf srovnání vybraných ukazatelů za rok 2015 .....	52

## Seznam tabulek

Tab. 4.1 Měnový kurz EUR a USD.....	35
Tab. 4.2 Vývoj minimální mzdy roku 2004 .....	37
Tab. 4.3 Srovnání Prahy a Moravskoslezského kraje.....	39
Tab. 4. 4 Srovnání cen čerstvých šťáv (freshů) .....	48
Tab. 4.5 Srovnání věrnostního klubu .....	49
Tab. 4.6 Srovnání vývoje tržeb.....	53
Tab. 5.1 Plánované měsíční náklady .....	58
Tab. 5.2 Odhad návštěvnosti během pracovního dne.....	58
Tab. 5.3 Výpočet plánovaného měsíčního zisku .....	59

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....  
Klára Holleschová

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Přehled produktů značky Fruitisimo .....	1
Příloha č. 2: Dotazník srovnání s konkurenty .....	3
Příloha č. 3: Účetní výkazy společnosti UGO trade s. r. o. ....	5
Příloha č. 4: Účetní výkazy společnosti Fruitisimo Fresh s. r. o. ....	9
Příloha č. 5: Výpočet ukazatelů finanční analýzy .....	13
Příloha č. 6: Porovnání výsledků finanční analýzy – vstup spider grafů .....	17
Příloha č. 7: Párové srovnání – Fullerův trojúhelník.....	19
Příloha č. 8: Hodnocení SWOT analýzy .....	20
Příloha č. 9 Vyhodnocení dotazníku – otevření nové pobočky v Opavě .....	21